BILL GEORGE

7 LECȚII DE SUCCES PE TIMP DE CRIZĂ

Cuvânt-înainte de Warren Bennis

Fc 418.587

METEOR BUSINESS

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
II 418.587

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BILL GEORGE

7 lecții de succes pe timp de criză

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BILL GEORGE

624455

7 lecții de succes pe timp de criză

Cuvânt-înainte de *Warren Bennis*

Traducere din limba engleză de *Dan Criste*

ALE

0 000004 87167

BCU Iasi

METEOR BUSINESS

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Redactor: *Marius Dinescu*
Tehnoredactor: *Rodica Boacă*
Copertă: arh. *Daniel Munteanu*

Titlul original: *7 Lessons for Leading in Crisis*
Copyright © 2009 by Bill George.
All rights reserved.

© 2010 Toate drepturile asupra acestei ediții
sunt rezervate editurii METEOR PRESS

Contact: C.P. 41-128
Tel./Fax: 021.222.33.12
E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuție la:
Tel./Fax: 021.222.33.12
E-mail: comenzi@meteorpress.ro
www.meteorpress.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BILL, GEORGE
7 lecții de succes pe timp de criză / Bill George ; trad.: Dan Criste ; red.: Marius Dinescu. - București : Meteor Press, 2010
Bibliogr.
ISBN 978-973-728-461-7

I. Criste, Dan (trad.)
II. Dinescu, Marius (red.)

159.923.2
174.4

BCU IAȘI - BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

2 NOV. 2011

Cuprins

Mulțumiri 9

Despre autor 11

Cuvânt-înainte de WARREN BENNIS 13

INTRODUCERE
Proba absolută a capacității de a conduce oameni 21

LECȚIA 1
Privește realitatea în față, începând cu tine însuți 39

LECȚIA 2
Nu-ți asuma rolul lui Atlas; dă jos lumea de pe umerii tăi 57

LECȚIA 3
Caută cu asiduitate adevărata cauză a crizei 75

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LECȚIA 4
Pregătește-te pentru cale lungă 93

LECȚIA 5
Nu irosi niciodată o criză 111

LECȚIA 6
Ești în centrul atenției: orientează-te după Adevăratul Nord 127

LECȚIA 7
Treci la ofensivă, propune-ți să învingi acum 145

CONCLUZIE
Criza poate fi momentul tău definitoriu 165

ANEXĂ
Lideri menționați în această carte 175

Referințe bibliografice 181

Studiu suplimentar al celor 7 lecții de succes pe timp de criză 189

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tuturor liderilor autentici
care clădesc organizații durabile
ce contribuie la prosperitatea acestei lumi

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mulțumiri

Această carte este rezultatul încurajărilor pe care le-am primit de la Warren Bennis și Susan Williams de la Jossey-Bass de a elabora pentru lideri un ghid practic, menit să-i ajute să depășească o situație de criză. Ea se bazează pe experiența personală căpătată în numeroase situații de criză la care am fost martor și prin care am trecut eu însumi de-a lungul anilor. Warren, Susan și colegii lor de la Jossey-Bass m-au ajutat cu numeroase observații și idei constructive.

Sunt de asemenea foarte recunoscător liderilor pe care-i cunosc, dintre care mulți apar menționați în aceste pagini și care au stat la cârma organizațiilor proprii în diverse situații de criză ce i-au ajutat să devină și mai puternici. Dorința lor de a-mi împărtăși din cunoștințele acumulate este un mare dar făcut tuturor acelor lideri în curs de formare care caută să-și folosească talentele pentru a realiza ceva deosebit pe lumea asta.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

În cursul procesului de elaborare și revizuire, am primit sfaturi prețioase de la Nitin Nohria, Penny George, Grace Kahng, Daisy Wademan Dowling, Nick Craig, Tim Dorman, Amy Avergun, Matt Breitfelder, Rye Barcott, Erin White și David Gergen. Deosebita mea apreciere se îndreaptă spre Diane Weinhold, secretara mea, Kathy Farren, asistenta mea de la Harvard Business School, și Caitlin Weixel, care a ajutat la definitivarea textului și la elaborarea referințelor.

Nimic din toate acestea n-ar fi fost cu putință fără sprijinul hotărât, încurajarea, observațiile și răbdarea soției mele, Penny, de la care am învățat atâtea despre oameni și despre cum se conduc ei.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ

Despre autor

Bill George este profesor de practică managerială la Harvard Business School, unde predă disciplina „leadership". A fost director general al companiei Medtronic între 1991 și 2001, precum și președinte al consiliului de administrație între 1996 și 2002. Sub conducerea lui, capitalizarea de piață a companiei Medtronic a crescut de la 1,1 miliarde de dolari la 60 de miliarde de dolari, într-un ritm mediu de 35% pe an. În prezent este membru al consiliilor de administrație de la ExxonMobil și Goldman Sachs; a fost membru în consiliile de administrație ale companiilor Novartis și Target.

Este autorul a trei bestselleruri: *True North: Discover Your Authentic Leadership* (Jossey-Bass, 2007), apoi ghidul acestui volum, *Finding Your True North: A Personal Guide* (Jossey-Bass, 2008), precum și *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* (Jossey-Bass, 2003). A avut numeroase apariții la radio și televiziune, inclusiv la

Charlie Rose Show, *CNBC*, *Today Show*, *News Hour with Jim Lehrer*, *Bloomberg News*, *Fox Business News* și la radioul public național. Articolele lui au apărut în *Fortune Magazine*, *Wall Street Journal*, *Business Week*, *Harvard Business Review* și multe alte publicații.

A fost numit, de PBS, unul dintre cei „25 de lideri de top ai lumii afacerilor din ultimii 25 de ani", de Academia de Management, „Managerul anului 2001", iar de Asociația Națională a Directorilor de Corporații, „Directorul anului 2001-2002". În prezent, este membru al consiliului de administrație de la Carnegie Endowment for International Peace, World Economic Forum USA și Tyrone Guthrie Theater. A fost președintele consiliilor de administrație de la Allina Health System, Abbott-Northwestern Hospital, United Way of Greater Twin Cities și Advamed.

La începutul carierei sale, a fost manager la Honeywell și Litton Industries. A lucrat de asemenea la Ministerul Apărării din SUA. A fost profesor de leadership la IMD International și director de studii la Yale School of Management. Și-a luat licența în inginerie industrială la Georgia Tech și masteratul în administrarea afacerilor la Harvard University, unde a fost răsplătit cu distincția onorifică de „Baker Scholar". A primit titlul de doctor onorific al universităților Georgia Tech și Bryant.

Cuvânt-înainte

„Fii blestemat să te naști într-o epocă însemnată." Așa sună vechea imprecație chinezească despre care vorbește Nikos Kazantzakis în al său *Raport către El Greco*. Am putea spera eu și dumneavoastră să fim blestemați într-un mod mai minunat decât să trăim în epoca tumultuoasă în care ne aflăm acum?

Criza, spune Bill George, este momentul definitoriu pentru lideri – iar în ultima lui carte, el le oferă acestora un ghid minunat care să-i ajute să facă față unui context atât de frământat. Bill nu oferă un plan propriu-zis. Acest lucru n-ar fi în acord cu ceea ce este el. Bill îi ajută mai degrabă pe lideri să-și cunoască (poate, pentru prima oară) aptitudinile lăuntrice și să le ajusteze în așa fel încât să servească drept instrumente foarte sigure de navigare pe înșelătoarele mări.

Și el, și eu suntem înclinați să vedem în obstacole și în marile provocări niște „experiențe-test" de importanță crucială pentru perfecționarea liderilor cu o influență deosebită. În ultima vreme, am fost atras de ideea plină de speranță conform căreia adulții în formare ai societății noastre pot reprezenta chiar o „generație-test", care va fi îndemnată să atingă noi culmi în urma eșecului celei mai vârstnice. „Marile caractere nu se formează în tihna traiului sau în liniștea unui post pașnic", scria Abigail Adams fiului său John Quincy* în 1780. „Deprinderile unei minți agere se formează în lupta cu greutățile. La ananghie apar marile virtuți."

Bill consideră într-adevăr criza o ocazie de a face noi descoperiri – un dar inestimabil care le dă liderilor libertatea de a se reinventa pe sine și organizațiile lor pentru lungul parcurs pe care-l au de făcut. Cuvintele lui au greutatea specială pe care le-o dă un om înzestrat cu un bagaj incomparabil de cunoștințe practice semnificative din industria privată, administrația centrală și sectorul nelucrativ, ca și cu o rară capacitate de a reflecta la experiențele trăite de el în așa fel încât și alții să poată învăța ceva.

De aceea, Bill este un dascăl înțelegător și inspirator. În „Lecția 2", el mă numește mentorul la care a

---

*John Quincy Adams – președinte al SUA (1825-1829). (n. red.)

apelat în vremuri de incertitudine. Realitatea este că eu am învățat multe de la Bill de-a lungul anilor. El a contribuit la formarea concepției mele despre arta de a conduce oameni: aceasta este, în esență, o chestiune de caracter. Capacitatea lui Bill de a explica limpede cum pot și cum trebuie să-și descopere liderii simțul detectării Adevăratului Nord a fost, pentru mine și pentru alții, un ajutor de neprețuit.

Legarea artei de a conduce de caracter poate părea o metodă pedagogică prea sentimentală în societatea noastră obsedată de tehnică și de practică. Drept răspuns, dau viața și învățămintele lui Bill George, care se dezvăluie în paginile următoare. Integritatea și caracterul lui Bill, formate sub presiune, servesc drept criteriu de comparație pentru toți liderii actuali și în curs de formare. Eu aș merge până acolo încât să afirm că un caracter puternic este singurul mijloc prin care o persoană poate măcar spera să perceapă sau să definească în mod limpede realitatea, nu acele multe iluzii și deșertăciuni care dispar în momentele în care este pusă la încercare tăria.

Bill nu vorbește în cartea lui numai despre experiențele proprii, ci spune povești menite să-l avertizeze și să-l inspire pe cititor, despre sutele de organizații și manageri pe care i-a studiat de-a lungul anilor. În momentele de cumpănă, unii au înțeles ce trebuia făcut, alții nu, iar el a surprins rezultatul într-o manieră măiastră.

Ar trebui să spun un lucru important despre omul care s-a schimbat radical după ce a identificat și s-a îndreptat spre Adevăratul Nord personal. Așa cum se explică amănunțit în aceste pagini, Bill și-a dat seama într-un moment hotărâtor că direcția în care voia să se îndrepte era mai importantă decât poziția ierarhică pe care o putea atinge. Curând, el a renunțat la visul de a deveni directorul general al unei organizații renumite, care nu reflecta preocupările sale, în favoarea unei poziții într-o companie mai mică, dar care se potrivea hotărârii lui mai profunde.

Eu consider că este un lucru obișnuit ca majoritatea aspiranților la statutul de lider să fie orbiți de poziția ocupată și mă minunez de cum s-a schimbat viața lui Bill în momentul în care s-a hotărât să se îndrepte spre Adevăratul său Nord. Într-adevăr, arta de a conduce oameni nu are legătură cu poziția deținută. După cum sugerează cuvântul, ea privește deplasarea într-o anumită direcție, deplasarea în direcția indicată de busola proprie, dublată de abilitatea de a-i convinge și pe alții să te urmeze pe parcurs. Din acest punct de vedere, studiul artei și aventurii conducerii oamenilor din interiorul organizațiilor și societăților diferă foarte mult de studiul puterii brute sau al autorității instituționale formale.

Oamenii hotărâți să meargă într-o direcție valabilă au șansa de a găsi drumul prin ceața crizei și de a-i lua cu ei și pe alții. În schimb, organizațiile administrate

de oameni al căror țel principal este să-și păstreze puterea sau prestigiul se vor poticni inevitabil atunci când vor exista semne de criză. Persoanele din prima categorie vor birui vremea rea sau o vor schimba, dacă este nevoie. Cele din ultima categorie vor da vina pe soartă și pe ceilalți muritori pentru că le-au stat în cale.

În zilele noastre, când s-a ales praful de patrimonii valorând mii de miliarde de dolari și când cariere mărețe au făcut implozie, iar carierele unor tineri fac explozie pe rampa de lansare, îmi vine în minte Terry Malloy, personajul ursuz interpretat de Marlon Brando în filmul „Pe chei". Dând vina, pentru eșecul său ca boxer, pe fratele lui și pe nesuferiții colegi ai acestuia, după ce a acceptat să trucheze o luptă, el n-a putut decât să se lamenteze: „Puteam să fiu un luptător. Puteam să fiu cineva, nu un vagabond. Căci asta sunt, s-o recunoaștem. Tu ai fost de vină, Charley." Adevărații lideri însă își asumă răspunderea propriilor fapte, nu sunt obsedați de eșecurile din trecut și adulmecă mirosul plăcut al ocaziilor favorabile pe care alții nu-l pot sesiza.

Bill se referă în ultimul capitol la o carte recent apărută, scrisă de Jonathan Alter și dedicată lui Franklin D. Roosevelt, care, pentru americani, este simbolul durabil al artei de a conduce pe timp de criză. De fapt, Alter este cel care, cu ceva ani în urmă, a făcut o observație remarcabilă despre lideri. „Oricine poate conduce oamenii acolo unde aceștia vor deja să ajungă", scria

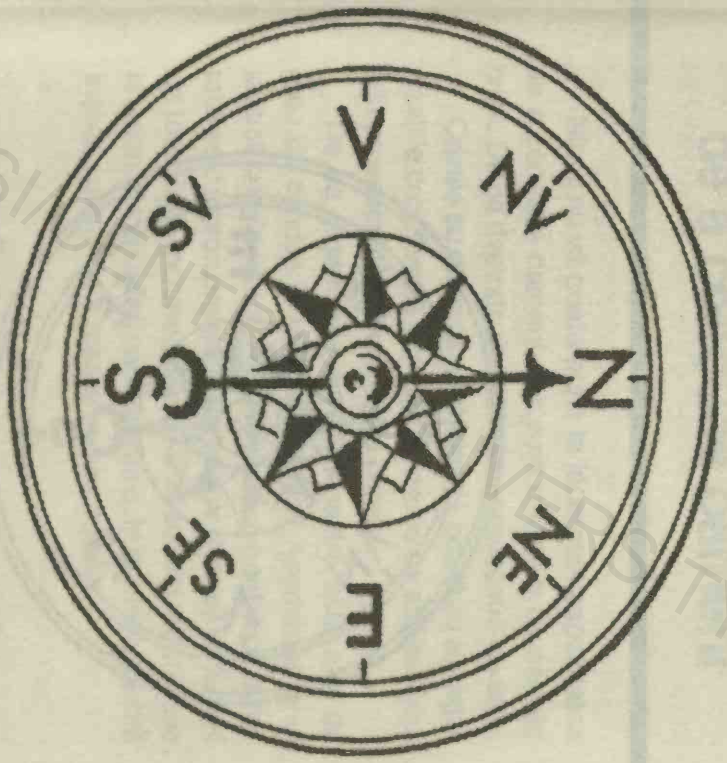
el. „Adevărații lideri îi duc acolo unde numai partea lor cea mai bună este dispusă să meargă. Acolo au un rol de jucat valorile liderilor. Ei trebuie să vrea să facă ceva cu puterea lor, nu doar să fie puternici."

De fapt, aceasta este esența a ceea ce ne învață Bill și a ceea ce a trăit în această epocă însemnată, a cărei importanță continuă să crească într-un mod năucitor.

Iunie 2009

Warren Bennis
Santa Monica, California

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA


V
NV
Z
NE
E
SE
S
SV

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

INTRODUCERE:
Proba absolută a capacității de a conduce oameni

Nimic nu vă poate pune la încercare capacitatea de a conduce oameni așa cum o face o situație de criză. De ea depinde statutul dumneavoastră de lider.

Crizele au doborât mulți lideri și, odată cu ei, organizațiile conduse de aceștia, în vreme ce alții au făcut față provocărilor, dovedindu-și curajul.

De ce organizația dumneavoastră este atât de greu de condus în situațiile dificile? Asemenea unui război, crizele vă solicită la maximum pentru că rezultatul este rareori previzibil. Nu trebuie doar să vă folosiți de toată înțelepciunea pentru a vă scoate organizația la liman, ci trebuie să căutați adânc, în dumneavoastră înșivă, curajul de a merge mereu înainte.

Liderii apar în urma unor crize

Dezastrul economic din 2008-2009 n-a fost cauzat nici de creditele ipotecare foarte riscante, nici de asigurările contra riscurilor de neplată a creditelor și nici măcar de prea marea lăcomie. Acestea sunt doar

simptome ale problemei reale. Adevărata cauză a problemei a constituit-o incapacitatea liderilor de a urma calea care duce către Adevăratul lor Nord. În cartea *True North*, am definit Adevăratul Nord ca fiind busola internă reprezentată de convingerile, valorile și principiile dumneavoastră, după care vă ghidați în viață. Ca și cum ați fi într-un creuzet, o criză vă pune la încercare fermitatea convingerilor.

Este mult mai ușor să nu deviezi de la traseul stabilit atunci când lucrurile merg bine. Dar oare veți putea face asta sub presiunea enormă pe care o exercită o criză? Puteți să vă orientați în continuare după Adevăratul dumneavoastră Nord în fața tentațiilor de a modifica regulile ca să ieșiți din criză? Cum veți reacționa atunci când veți fi în pericol de a pierde tot ceea ce ați construit ani și ani la rând?

Liderii care se iau după Adevăratul lor Nord sunt pregătiți să-și ghideze organizațiile prin situații grave pentru că se cunosc pe sine. Sunt conștienți de ceea ce pot, au încredere în forțele proprii și au tăria de a-și asuma răspunderea pentru eșecuri și de a-i conduce pe alții prin vâltoarea evenimentelor care se succedă cu repeziciune – și, adeseori, într-un mod imprevizibil. Ei se ridică la înălțimea situației, găsesc aptitudini de conducător pe care n-au știut niciodată că le posedă și ies victorioși.

Un vechi proverb englezesc spune că „un marinar priceput nu s-a format niciodată pe o mare liniștită". Este mult mai ușor să administrezi o afacere în expan-

siune decât să conduci oameni în timpuri vitrege. Perioadele de expansiune nu vă pun la încercare dârzenia așa cum o face o problemă de anvergură și nici nu vă ajută să aflați dacă, în toiul luptei, nu vă veți abate de la traiectoria stabilită. Administrarea unei afaceri stabile necesită disciplină și abilități manageriale, dar nu vă pune la încercare calitățile reale de lider.

Din nefericire, nu există un teren de pregătire care să vă ajute să învățați cum trebuie să vă conduceți organizația într-o perioadă de criză fără să căpătați experiență dumneavoastră înșivă. Programele de MBA nu vă învață asta. Exercițiile de simulare a crizelor sunt doar atât, niște simulări, nu ceva real. Este folositor să studiați cazurile unor lideri aflați în criză, dar, până când nu veți trece dumneavoastră prin așa ceva, nu veți afla cum veți reacționa.

Liderii care nu sunt puși niciodată la încercare până când nu ajung în vârf este posibil să nu facă față evenimentelor inevitabile, neprevăzute, care apar odată cu preluarea postului. Unii se încovoaie sub presiune. Alții devin imobili. Iar alții fac greșeli mari, dar din ele învață să devină lideri mai buni.

Cine va trece testul?

Sub presiune, unii lideri nu numai că trec testul, dar își consolidează aptitudinile de conducere. Așa s-a întâmplat atunci când Lou Gerstner a salvat IBM

la mijlocul anilor 1990, iar Anne Mulcahy a preluat controlul la Xerox. Moștenind companii aflate în pragul falimentului, ei au dat dovadă de aptitudini deosebite de conducere, nu doar prin faptul că și-au salvat companiile, ci și prin acela că le-au repus într-o poziție de frunte în domeniile lor de activitate.

Pentru a-și conduce organizațiile în vremuri de restriște, ca Mulcahy și Gerstner, liderii trebuie să caute adânc în ei înșiși înțelepciunea și curajul necesar. Jeff Immelt a spus următoarele despre criza prin care a trecut cu afacerea GE din industria maselor plastice la începutul carierei sale: „Munca de conducere este o lungă călătorie în propriul suflet. În vremuri ca acestea, de regulă, nimeni nu știe să-ți spună cum se face ea." Immelt a vorbit într-un mod prevenitor despre provocările cărora trebuie să le facă față conducătorii de astăzi în încercarea de a se ocupa simultan de criza economică, de schimbările importante pe care le determină tehnologia și globalizarea, de rezultatele financiare pe termen scurt și de intervenția statului.

Din păcate, mulți lideri nu se dovedesc în stare a face față acestor provocări. Liderii mai vârstnici care dau greș au mici șanse de revenire. De cele mai multe ori, ei își justifică eșecurile și dau vina pe alții, eschivându-se de responsabilitățile care revin unui lider autentic.

În limba chineză, caracterul corespunzător cuvântului *criză* este alcătuit din două simboluri, cel pentru pericol și cel pentru ocazie. Este exact ceea ce repre-

zintă ea pentru dumneavoastră ca lider. Cu toate că există mereu pericolul de a da greș, ghidarea oamenilor într-o situație care ridică probleme majore este cea mai bună ocazie de a vă perfecționa aptitudinile de lider. De aceea, eu recomand ca liderii tineri să coboare pe teren la începutul carierei lor, în loc să comenteze din cabina destinată presei.

Liderii tineri au de asemenea ocazia de a învăța din greșelile proprii, în așa fel încât să abordeze criza următoare orientându-se după Adevăratul lor Nord. David Neeleman a fost concediat de la Southwest Airlines, dar și-a revenit și a creat o linie aeriană care s-a bucurat de un succes deosebit, este vorba despre Jet-Blue. Kevin Sharer a învățat din eșecurile de la MCI și a devenit un remarcabil director general la Amgen.

Dezastrul economic mondial

Nu putea exista un teren de testare a liderilor mai bun decât dezastrul economic mondial. Pe Wall Street, lideri ca Jamie Dimon de la J. P. Morgan, Lloyd Blankfein de la Goldman Sachs și John Mack de la Morgan Stanley au acceptat provocarea. Chuck Prince de la Citigroup, Martin Sullivan de la AIG, Richard Fuld de la Lehman și alții au fost incapabili să facă față puternicelor presiuni.

Dezastrul își are cauzele în anii 1970, când economiști de frunte, precum laureatul premiului Nobel

Milton Friedman, au susținut că valoarea pentru acționar trebuie să fie principalul indicator de performanță al unei companii. Prețul curent al acțiunilor a devenit corespondentul adevăratei valori a unei corporații. În articolul său de referință apărut în 1970, Friedman a afirmat că, în aprecierea performanțelor unei companii, nu trebuie luate în considerare interesele altor părți implicate, etichetându-i pe cei preocupați de acestea „socialiști veritabili, fără pată".

La mijlocul anilor 1990, teoria lui Friedman a câștigat masiv în popularitate. Obținerea profitului trimestrial prognozat a devenit principalul factor determinant al prețului acțiunilor în momentul în care corporațiile au fost obligate să mărească valoarea pentru acționar pe termen scurt. Această presiune i-a făcut pe mulți manageri să sacrifice investițiile pe termen lung în activitatea de cercetare-dezvoltare, satisfacerea clienților și creșterea cotei de piață.

Fostul director al companiei General Electric, Jack Welch, a exprimat de curând un punct de vedere contrar. Welch, sub a cărui conducere valoarea acțiunilor GE a crescut cu 400 de miliarde de dolari în douăzeci de ani, a susținut că nu trebuie acordată atenție în primul rând valorii pentru acționar. El a spus celor de la *Financial Times*: „Din câte se pare, valoarea pentru acționar este cea mai absurdă idee. Valoarea pentru acționar este un rezultat, nu o strategie... Principalii dumneavoastră susținători sunt angajații, clienții și produsele dumneavoastră."

Prevestirea crizei actuale

Eşecul fondului de investiţii de risc Long-Term Capital Management (LTCM) din 1998 a anticipat cu un deceniu dezastrul economic mondial. Fondat în 1994 de agenţi de investiţii şi laureaţi ai premiului Nobel, LTCM a folosit metode matematice pentru a maximiza câştigurile din tranzacţiile bursiere. În 1998, strategiile deosebit de riscante ale acestuia au provocat pierderi de 4,5 miliarde de dolari, care puteau duce la prăbuşirea fondului. Pentru a evita declanşarea unei panici financiare generale, ministrul de finanţe Robert Rubin s-a ocupat ca paisprezece bănci de investiţii să acorde LTCM un ajutor în valoare de 3,6 miliarde de dolari.

Majoritatea firmelor de pe Wall Street şi a autorităţilor guvernamentale au uitat repede învăţămintele desprinse din cazul LTCM. În anul următor, Alan Greenspan, preşedintele Rezervei Federale a SUA, şi Lawrence Summers, ministrul de finanţe, au făcut presiuni în favoarea eliminării reglementărilor referitoare la instituţiile financiare, inclusiv pentru abrogarea Legii Glass-Steagal din 1933, care separa activitatea băncilor comerciale de cea a băncilor de investiţii. În următorii cinci ani, s-au creat mii de fonduri de investiţii de risc nereglementate, lipsite de transparenţă şi cu strategii foarte riscante, ciudat de asemănătoare celor folosite de LTCM.

Prăbușirea companiilor Enron și Arthur Andersen

Prăbușirea companiilor Enron și Arthur Andersen în toamna lui 2002, urmată de probleme asemănătoare cu firmele WorldCom, Qwest și Tyco, a fost rezultatul strategiilor foarte riscante și al practicilor contabile ilegale care au determinat adoptarea Legii Sarbanes-Oxley din 2003. Ea a avut efectul benefic de a înăspri restricțiile aplicate practicilor contabile ale companiilor și de a-i obliga pe directorii de firme și pe membrii consiliilor de administrație să ateste veridicitatea cifrelor. În anul următor, peste două sute de companii și-au modificat într-o proporție semnificativă situațiile financiare.

„Capitalismul a devenit victima propriului succes", am scris în *Authentic Leadership* (*Liderul autentic*), afirmând următoarele: „Avem nevoie de o conducere nouă: de lideri autentici, oameni foarte integri, hotărâți să clădească organizații durabile..., de lideri care să aibă curajul de a crea companii menite să răspundă nevoilor tuturor părților interesate și care să recunoască importanța activității lor pentru societate."

De la prăbușirea companiei Enron, a apărut o nouă categorie de directori de firmă care sunt foarte competenți, interesați în primul rând de situația companiilor lor pe termen lung și hotărâți să răspundă nevoilor tuturor părților implicate. Mulți dintre liderii prezentați în cartea *True North* – Sam Palmisano de la IBM, Dan Vasella de la Novartis, Andrea Jung de la Avon, Indra

Nooyi de la PepsiCo și Jeff Immelt de la GE, ca să numesc doar câțiva – și-au condus foarte bine organizațiile în contextul crizei actuale, cu toate că niciunul n-a fost imun la ravagiile provocate de declinul pieței bursiere.

Principala cauză a dezastrului economic mondial

Cu câteva excepții notabile, liderii de pe Wall Street n-au învățat nimic din aceste prime evenimente. Strategiile lor deosebit de riscante și rata excesivă de îndatorare în raport cu fondurile proprii au continuat să atingă noi culmi, ajungând la apogeu în 2007. Liderii unor firme falimentare precum Bear Stearns, AIG, Lehman Brothers, Countrywide Financial, Fannie Mae, Freddie Mac, Merrill Lynch, Citigroup, Wachovia și UBS n-au anticipat criza și n-au reușit să se adapteze din timp pentru a-și salva firmele.

Fără a fi împiedicați în vreun fel de autoritățile guvernamentale, ei au continuat să danseze din ce în ce mai repede până când muzica a încetat – după care a urmat colapsul financiar. Potrivit opiniei lui Martin Lipton și Jay Lorsch, experți în administrarea companiilor, „puterea prea mare a acționarilor a fost cea care a stat la baza fixației pe termen scurt ce a provocat actuala criză financiară. Există un raport direct de cauzalitate între dezastrul financiar și interesul manifestat

pe termen scurt care a determinat comportamentul imprudent". Aceasta l-a făcut pe Înțeleptul din Omaha, Warren Buffett, să remarce: „Când valul trece, îți dai seama cine înoată gol." Date fiind rezultatele remarcabile obținute de Buffet în trecut, mă nedumerește faptul că mulți investitori nu i-au aplicat strategiile prudente, bazate pe plasarea banilor pe termen lung, analiza fundamentală a valorii și o complexitate limitată.

Marele maestru al managementului Peter Drucker a spus la un moment dat următoarele: „Statutul de lider nu înseamnă ranguri, privilegii, titluri sau bani. Statutul de lider înseamnă responsabilitate." Ceea ce mă șochează pe mine este faptul că liderii nu-și asumă răspunderea pentru acest fiasco, în ciuda pierderii a miliarde de dolari și a milioane de locuri de muncă.

Unii dintre liderii care au eșuat continuă să adopte o atitudine de negare, refuzând să-și asume răspunderea pentru greșelile care au determinat prăbușirea firmelor proprii. Fostul director general de la Bear Stearns, Alan Schwartz, a spus celor de la *New York Times* următoarele: „Privind în urmă, dacă aș fi știut cu precizie ce forțe s-au pus în mișcare, oare ce am fi putut face pentru a evita această situație? Pur și simplu, n-am putut să găsesc nicio soluție care ar fi schimbat situația." Directorul ratat al băncii Lehman Brothers, Richard Fuld, a spus la rândul lui: „În fiecare noapte mă trezesc gândindu-mă: unde anume aș fi putut să procedez altfel? Am luat acele decizii pe baza informațiilor pe care le-am avut."

Schwartz și Fuld nu vor să analizeze cu sinceritate rolul pe care l-au jucat în eșecurile firmelor lor. Care dintre noi, cei ce ne-am făcut răspunzători de eșecuri mai puțin importante, nu s-ar putea gândi la o mulțime de lucruri pe care le-ar fi făcut altfel? Prin atitudinea lor de negare, Schwartz și Fuld renunță la responsabilitățile care le revin în calitate de lideri.

În alocuțiunea rostită în aprilie 2009 în fața membrilor Consiliului Investitorilor Instituționali, directorul de la Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, s-a referit la problemele generale. El a recunoscut că răspunderea pentru evenimentele care au grăbit dezastrul economic aparține comunității financiare, observând că „instituțiile financiare au o obligație față de sistemul financiar în ansamblu. Noi depindem de sănătatea și buna funcționare a unui sistem, dar cu toții am uitat să ne întrebăm îndeajuns dacă unele dintre tendințele și practicile care au devenit ceva obișnuit servesc intereselor pe termen lung ale publicului".

Cele șapte lecții

Căror provocări trebuie să le faceți față în organizația dumneavoastră? Ce soluții practice aveți pentru a vă ajuta organizația să depășească situațiile dificile fără a avea de pierdut? Cu toate presiunile care se exercită, cum reușiți să nu vă abateți de la traiectoria care duce spre Adevăratul dumneavoastră Nord?

Această carte este menită să fie de folos liderilor de la toate nivelurile unei organizații, de la cei aflați la începutul carierei și până la directorii generali proaspăt-numiți. Vom analiza problemele de care vă loviți în organizația dumneavoastră și vom elabora abordări pragmatice care vă vor permite să găsiți soluții la aceste probleme.

Pentru a vă oferi exemple relevante, vom examina o gamă largă de situații de criză în care s-au aflat diverși lideri și modul în care ei le-au abordat. Unele dintre aceste situații dificile s-au datorat unor evenimente externe precum producerea unor schimbări majore în economie, vânzarea unui număr mare de acțiuni ale companiei, tentativele de preluare ostilă, condițiile meteorologice nefavorabile și calamități naturale. Mult mai multe s-au datorat unor probleme interne, cum ar fi calitatea deficitară a produselor și retragerea lor de pe piață, nerespectarea eticii profesionale și a legislației, diminuarea profitului, scandalurile provocate de neregulile contabile și schimbările majore produse în cadrul organizației.

Majoritatea acestor exemple provin de la lideri pe care-i cunosc personal, din activitatea desfășurată de mine la Medtronic, Honeywell și Litton Industries, precum și din experiența căpătată ca membru al consiliilor de administrație ale societăților Goldman Sachs, Exxon-Mobil, Novartis și Target. Am dat exemplele respective pentru că am putut să observ în mod direct aceste organizații și pe liderii lor. De asemenea, am folosit

unele dintre cele mai interesante cazuri despre care am vorbit studenților mei de la Harvard Business School.

La fiecare exemplu, am făcut observații directe cu privire la liderii în cauză – unde au procedat bine și unde au greșit în abordarea crizelor. Mă grăbesc să subliniez că niciunul dintre ei nu este desăvârșit și că nu există nicio garanție că viitorul lor ca lideri va fi la fel de strălucit ca trecutul lor.

Din aceste cazuri, vom desprinde șapte lucruri pe care le-am învățat de-a lungul anilor în care am activat ca lider în diverse firme, organizații nelucrative, organizații guvernamentale și instituții de învățământ superior. Dumneavoastră veți putea să aplicați imediat aceste învățăminte în abordarea situațiilor dificile cu care vă confruntați în prezent și a celor care vor apărea în viitor.

Fiecare dintre următoarele șapte lecții formează un capitol al acestei cărți. În „Concluzie", îmi exprim gândurile cu privire la calitățile pe care trebuie să le aveți ca lider și la ceea ce trebuie să faceți pentru a vă orienta după Adevăratul dumneavoastră Nord atunci când vă veți afla în fața propriului moment definitoriu.

Lecția 1: Privește realitatea în față, începând cu tine însuți. Cea mai importantă lecție dintre toate este să privești realitatea în față. Atâta vreme cât nu recunoști că te confrunți cu o problemă gravă și că ai jucat un rol în apariția ei, nu poți trece la rezolvarea ei.

Lecția 2: Nu-ți asuma rolul lui Atlas; dă jos lumea de pe umerii tăi. Nu poți reuși singur, deci nu încerca să duci pe umerii tăi întreaga lume. Vorbește cu alții din organizația ta și din viața ta personală pentru a împărți povara și a putea ieși învingător. Este o șansă extraordinară de a întări afinitățile cu propria echipă, pentru că legăturile cele mai puternice se creează într-o situație de criză.

Lecția 3: Caută cu asiduitate adevărata cauză a crizei. Sub presiunea unei crize, există tentația de a adopta în grabă niște soluții temporare care pot masca adevăratele probleme și pot lăsa organizația descoperită în fața unei crize asemănătoare. Singura posibilitate de a rezolva aceste probleme este să înțelegi cauza lor fundamentală și să aplici soluții permanente.

Lecția 4: Pregătește-te pentru cale lungă. Când întâmpini probleme semnificative, este posibil ca prima ta reacție să fie aceea de a-ți spune că lucrurile nu pot fi chiar atât de rele. În primele faze însă, se poate să vezi doar vârful aisbergului, iar lucrurile se pot înrăutăți ulterior foarte mult. Într-o criză, disponibilitățile devin esențiale. Ca să-i supraviețuiești, trebuie să te pregătești pentru o lungă luptă de apărare împotriva celor mai nefavorabile condiții, astfel încât să fii gata să înfrunți furtuna în plin.

Lecția 5: Nu irosi niciodată o criză. Provocările cărora trebuie să le faci față reprezintă cea mai bună ocazie de a face schimbări majore în organizație, pentru că ele slăbesc rezistența care există în vremurile bune. Ar trebui să treci la acțiune și să iei măsurile necesare pentru ca organizația proprie să iasă întărită din criză.

Lecția 6: Ești în centrul atenției: orientează-te după Adevăratul Nord. Într-o criză, toată lumea urmărește ce faci tu. Fie că-ți place, fie că nu-ți place, ești în centrul atenției atât în interiorul, cât și în afara organizației proprii. Te vei orienta în continuare după Adevăratul tău Nord, sau vei ceda presiunilor?

Lecția 7: Treci la ofensivă, propune-ți să învingi acum. La ieșirea dintr-o criză, piața nu mai arată cum arăta la începutul ei. Prin urmare, nu te pregăti pur și simplu de vreme rea, așteptând ca lucrurile să revină la normal. Aceasta este șansa ta de a reconfigura piața în așa fel încât să-ți valorifici punctele tale forte. În vreme ce alții își ling rănile, tu ar trebui să-ți propui să învingi acum.

Aceste șapte lecții vă vor ajuta imediat să abordați crizele actuale și să vă pregătiți pentru cele care vor veni. Vă recomand să luați notițe în această carte după fiecare capitol, adăugând învățăminte desprinse din propria dumneavoastră experiență. Apoi puteți aplica aceste învățăminte la organizația dumneavoastră, împărtășindu-le și altora de la serviciu pentru a vă pune de acord asupra acțiunilor pe care organizația trebuie să le întreprindă.

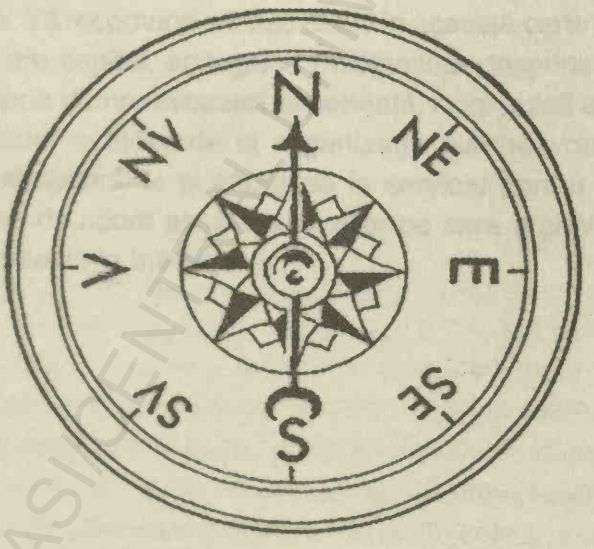
BCU IASI/CENTRU

Dacă ieșiți învingător din criza actuală, orientându-vă în mod clar după Adevăratul dumneavoastră Nord, veți constata că încrederea pe care o căpătați rezistând tuturor dificultăților vă va ajuta să fiți un lider cu mult mai bun, în vremuri bune, ca și în vremuri grele.

Să începem cele șapte lecții încercând să aflăm de ce liderilor le este atât de greu să recunoască faptul că se află într-o criză.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARY

LECȚIA 1



BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Privește realitatea în față, începând cu tine însuți

N-a durat mult până să mă confrunt cu prima mea criză importantă din viața profesională. Aveam douăzeci și șapte de ani și obținusem prima mea funcție de conducere operativă. Îmi făceam bagajele ca să plec la Minneapolis, unde aveam să ocup postul de manager general adjunct al unității de cuptoare cu microunde a companiei Litton Industries, când la radio au început să se difuzeze știrile. „Medicul-șef al Serviciului de Sănătate Publică tocmai a declarat că cuptoarele cu microunde pot fi periculoase pentru sănătatea dumneavoastră", a spus crainicul.

A doua zi de dimineață, am ajuns la noul meu birou, unde am constatat că haosul și teama îi cuprinseseră pe membrii tinerei organizații, tocmai când se lansau pe piață primele produse de larg consum realizate de aceasta. Aveam un singur produs: cuptorul cu microunde. Dacă Administrația pentru Alimente și Medicamente (FDA) îl scotea de pe piață, eram terminați. Acest eveniment a devenit testul absolut al unei

organizații tinere, care suferea deja din cauza unei conduceri mediocre și a neîncrederii.

După o săptămână, vicepreședintele executiv al companiei a venit la fața locului. Ne-a cerut pe un ton autoritar să retragem primele o mie de produse livrate, spre consternarea clienților noștri. Primul meu impuls a fost să-l contrazic, deoarece noi știam că produsele sunt sigure.

Bineînțeles că el a avut dreptate. Este posibil ca el să nu fi avut toate datele, dar a avut înțelepciunea de a lua măsura cea mai prudentă. Poate că decizia lui a salvat afacerea. Ea ne-a obligat să recunoaștem că modelele noastre nu erau destul de robuste pentru a îndeplini normele în curs de elaborare ale FDA. Nu dispuneam nici de procedurile clare de control al calității necesare realizării unor produse conforme.

Înainte de a mă muta la Minneapolis, eu și șefii mei credeam că răspunderea pentru aceste neajunsuri aparține managerului de producție. După doar câteva zile petrecute în organizația respectivă, mi-am dat seama că adevărata problemă consta în faptul că managerul general nu avea autoritatea pe care trebuie s-o aibă un conducător. Acesta era imobilizat de conflictele constante din interiorul organizației și de lipsa lui de experiență.

Instinctiv, m-am substituit acestuia și i-am adunat pe noii mei subalterni direcți pentru a-i pune față în față cu realitatea: aveam probleme foarte grave. Ne-am angajat să conlucrăm până la rezolvarea problemelor.

Aceasta nu s-a întâmplat peste noapte.

Luptându-ne să îndeplinim normele federale în curs de elaborare cu privire la emisiile de microunde, am aflat cât de dură poate fi o criză. Vreme de câteva nopți, am mers la fabrica noastră la ora trei dimineața pentru ca, împreună cu inginerii și specialiștii noștri în calitate, să stabilim dacă puteam porni a doua zi de dimineață linia de producție. După nouă luni de luptă cu problemele apărute, am spus exasperat: „La școală, nu mi-am dat seama că este atât de greu să câștigi bani."

Lecțiile învățate din această experiență m-au însoțit pe tot parcursul carierei mele și mi-au fost deosebit de folositoare câțiva ani mai târziu, la Medtronic. Am simțit pe propria piele cât de important este să cunoști problema în toată anvergura ei, în loc s-o rezolvi din mers. Mi-am dat seama, de asemenea, cât de ușor este să subestimezi consecințele acesteia, mai ales atunci când ți se face multă publicitate negativă.

Am aflat eu însumi cât de important este să înțelegi mentalitatea autorităților de reglementare și a funcționarilor guvernamentali, și să stabilești cu ei o relație de cooperare, care să contribuie la rezolvarea problemelor, în loc să adopți o atitudine defensivă. Mi-am dat seama și că, într-o criză, trebuie să renunți la obiectivele de a realiza profit pe termen scurt și să rezolvi problemele, indiferent cât te-ar costa. Dar cel mai important lucru este că am învățat să nu judec conducerea din exterior, înainte de a înțelege ce se-ntâmplă în interior.

Înfruntarea realității

În *Leadership Is an Art* (*Conducerea oamenilor este o artă*), Max DePree scrie următoarele: „Prima datorie a liderului este să definească realitatea. Ultima este să spună «mulțumesc»." Pentru a putea să ieși la liman cu organizația proprie dintr-o criză, trebuie să recunoști că te afli într-adevăr într-o criză. Apoi, trebuie să-i faci și pe ceilalți să recunoască asta. Abia după aceea poți să definești cu precizie problemele și să elaborezi planuri de abordare a lor.

De ce este atât de greu acest lucru? Adeseori, liderii refuză să recunoască urgența și gravitatea situațiilor dificile cu care se confruntă. Ori înclină să dea vina pentru problemele lor pe evenimente sau oameni din afară, ori pe alte organizații. Dacă nu acceptă că ei trebuie să rezolve problema, nu vor reuși să înțeleagă cu ce anume au de-a face.

De multe ori, cel mai greu este să accepți că tu însuți ai jucat un rol în declanșarea crizei. Chiar și atunci când liderii își recunosc vina, este posibil ca ei să întâmpine o rezistență semnificativă din partea organizațiilor proprii în efortul de rezolvare a problemei din cauză că oamenilor le vine foarte greu să-și recunoască greșelile. De aceea, crizele necesită foarte multă dibăcie din partea liderului.

Philip McCrea a simțit pe pielea lui cât de greu îi este unui tânăr întreprinzător să privească în față realitatea din firma lui nou-înființată. Când a fondat, în 2001,

la San Francisco, firma Vitesse Learning, la vârsta de treizeci și doi de ani, McCrea n-a întrevăzut pentru compania lui de instruire prin Internet a agenților de vânzări decât perspective de dezvoltare. McCrea se pricepea să încheie contracte, care, de multe ori, impuneau tinerei sale echipe de programatori să creeze un număr semnificativ de programe adaptate nevoilor clienților.

Începând cu un capital de numai 1,2 milioane de dolari, Vitesse a obținut profit în primii doi ani. Când a ratat obiectivele stabilite pentru 2003 cu 40%, McCrea a fost obligat să facă rost de alți 500.000 de dolari. Vitesse a revenit în forță în 2004, mulțumită prelungirii contractelor negociate de McCrea cu numeroase divizii ale companiei Johnson & Johnson, ca și pătrunderii pe piața serviciilor financiare și încheierii unui contract special cu firma Corning.

McCrea era un optimist înnăscut, care avusese tot timpul numai succese. Iată ce remarca el: „Uneori, sunt mult prea îndrăzneț în privința rezultatelor pe care le vom obține. Pentru mine a fost o provocare să deschid firma și să văd că nu am toate răspunsurile."

În 2005, firma lui McCrea a intrat din nou pe o pantă descendentă, la scurtă vreme după ce el și-a mutat familia în New Jersey pentru a fi mai aproape de clienții săi. În condițiile în care programatorii au rămas fără o conducere clară, costurile programelor au crescut semnificativ, ceea ce a dus la o nouă reducere a volumului disponibilităților. McCrea a ezitat

să abordeze problema esențială a conducerii echipei sale de programatori. Strâmtorat, el a căutat în schimb variante externe, hotărând să vândă firma Vitesse unei companii canadiene care avea o echipă de programatori în Nova Scotia.

Fuziunea n-a dat rezultatele scontate, căci încercările de a muta producția de programe informatice în Nova Scotia au dus la scăderea drastică a calității și la creșterea numărului de reclamații primite din partea clienților. La opt luni după realizarea fuziunii, McCrea a demisionat, dându-și seama că afacerea nu mai avea niciun viitor. Șase luni mai târziu, canadienii au intrat în faliment și au închis compania, 175 de oameni pierzându-și locurile de muncă.

McCrea a descris ultimii doi ani ca pe un „montagne russe emoțional". Pentru prima oară în viața lui, a trebuit să recunoască faptul că a dat greș. „A trebuit să mă uit în oglindă și să accept propriul eșec", a spus el. „Cel mai mare progres al meu a fost acela de a fi învățat că eșecul nu este un lucru rău. În această perioadă am fost nesuferit. Deși nu voiam să recunosc, eram deprimat și mă înfuriam foarte ușor."

După ce a meditat la greșelile făcute, McCrea a devenit director general la ClearPoint Learning, o firmă producătoare de programe informatice destinate instruirii agenților de vânzări, care desfășura activități de producție cu costuri minime în India. După ce a învățat din greșelile făcute la Vitesse și cât de important

este să privești realitatea în față, el s-a simțit în măsură să reușească în funcția ocupată la ClearPoint.

Nu doar întreprinzătorii se luptă să privească realitatea în față. Liderilor cu multă experiență le este la fel de greu. În 1991, cei de la Salomon Brothers erau pe punctul de a fi dați în judecată pentru înaintarea unor oferte false către Ministerul de Finanțe al SUA, dar conducerea companiei nu voia deloc să recunoască ceea ce s-a întâmplat. Aceasta l-a făcut pe cel mai mare acționar al acesteia, Warren Buffett, să preia frâiele companiei. Primul lucru pe care l-a făcut Buffett a fost să pună organizația față în față cu realitatea. El a obligat imediat conducerea să demisioneze, deși aceasta nega că ar fi știut ceva despre ofertele false. Apoi, în pofida sfaturilor date de avocații și de specialiștii în relații publice ai firmei, a acceptat să nu ascundă nimic față de guvernul SUA, chiar dacă informațiile puteau fi folosite împotriva companiei într-un proces penal.

Buffett a înțeles că firmei i se vor aduce aproape sigur acuzații penale dacă continua să eludeze investigațiile efectuate de ministerele finanțelor și justiției. Aceasta i-ar fi împiedicat pe cei de la Salomon Brothers să participe la licitațiile guvernamentale și i-ar fi băgat în faliment. Punându-și în joc credibilitatea, Buffett a reușit să scape compania de acuzațiile penale și s-o pună din nou pe roate. Acționarii de la Salomon au avut noroc că Buffett a fost dispus să se amestece

în această situație complicată și să împiedice prăbușirea firmei.

Asta fac liderii curajoși atunci când se confruntă cu o criză.

Ignorarea evidenței

Un exemplu de atitudine de negare se poate găsi în dificultățile pe care compania farmaceutică Merck le-a avut cu medicamentul analgezic Vioxx, ce i-a adus venituri în valoare de 2,5 miliarde de dolari. După o dispută aprigă avută cu Merck în privința efectelor cardiovasculare pe care părea a le avea medicamentul, FDA a aprobat comercializarea pe scară largă a acestuia în 1999. Pe măsură ce Vioxx a început să fie folosit de un număr tot mai mare de pacienți, iar numărul studiilor realizate a crescut, au continuat să apară temeri în privința siguranței medicamentului pentru pacienții cu afecțiuni cardiovasculare.

Sceptici, din cauză că temerile se bazau pe date nerandomizate, managerii de la Merck au hotărât să realizeze un experiment randomizat pe o perioadă de trei ani pe pacienți cu afecțiuni cardiovasculare și, în același timp, să continue comercializarea medicamentului. În septembrie 2004, Merck a oprit studiul la jumătatea perioadei deoarece rezultatele arătau că pacienții care luau Vioxx erau de două ori mai predispuși să facă atac de cord sau o criză cardiacă decât

cei cărora li se administra placebo. Directorul general al companiei, Ray Gilmartin, a retras în mod curajos medicamentul de pe piața mondială pentru toți utilizatorii, nu doar pentru cei cu risc sporit de a prezenta o afecțiune cardiovasculară.

Până în acel moment, Vioxx a fost asociat cu peste douăzeci și șapte de mii de atacuri de cord și decese subite din cauza afecțiunilor cardiace, precum și cu un număr din ce în ce mai mare de procese intentate de avocații reclamanților. Merck a ales în mod înțelept să se apere caz cu caz, ceea ce se poate să fi salvat compania de la insolvabilitate. După trei ani de încercări de a ajunge la o înțelegere amiabilă cu avocații, Merck a anunțat, în 2007, încheierea cu reclamanții a unui acord în valoare de 5 miliarde de dolari. Compania a putut astfel în sfârșit să pună capăt agoniei.

Oare de ce Merck, o companie cunoscută pentru abilitatea sa științifică, n-a adoptat soluția mai prudentă a restrângerii accesului la medicamentul Vioxx? Privind din exterior, se pare că Merck a fost atât de hotărâtă să folosească Vioxx pentru a face concurență pe piața analgezicelor medicamentului Celebrex și altor produse din aceeași categorie, încât a așteptat până când a obținut dovada din propriul său studiu științific. Când acesta a confirmat problema, conducerea a acționat imediat. În acel moment însă, răul fusese făcut.

De ce este atât de greu să privești realitatea în față

Negarea realității a distrus mai multe cariere și organizații decât incompetența. În loc să te întrebi de ce este atât de greu ca alți lideri să privească în față realitatea, întreabă-te: „De ce îmi este *mie* greu să fac asta?"

Primul motiv este acela că oamenii preferă întotdeauna veștile bune sau soluțiile rapide. Rareori sunt dispuși să accepte că organizația lor se confruntă cu o criză. De multe ori, crizele încep într-o manieră relativ inofensivă, după care niște evenimente aparent minore se transformă în evenimente majore. Dacă liderii nu privesc de la început realitatea în față, pot cu ușurință să nu observe semnele crizei mai profunde care se întrezărește. Până când liderii nu recunosc criza, organizațiile lor nu pot să rezolve problemele.

Mulți oameni găsesc că realitatea este pur și simplu prea oribilă pentru a o privi în față sau se simt prea rușinați, așa încât negarea ei devine un mecanism comod de apărare. Dacă simți că adopți o atitudine defensivă, întreabă-te: „De ce anume mă feresc eu? În ce mod negarea realității ar putea să înrăutățească situația?"

Nu trage în mesager

În ianuarie 2009, prezidam o dezbatere despre „Criză, comunitate și conducere" la Davos, în Elveția, când Jamie Dimon, directorul companiei J. P. Morgan, participant la dezbatere, a povestit această scurtă întâmplare: „La o ședință a membrilor conducerii, o femeie s-a ridicat și a spus: «Dacă sunteți lider, aveți nevoie de o persoană care să vă spună adevărul de fiecare dată când se întâmplă ceva.»" După care, Dimon a făcut următoarea remarcă: „Dacă ai în jurul tău zece oameni, și numai unul dintre ei îți spune adevărul, atunci să știi că ai într-adevăr o problemă, pentru că toți trebuie să facă asta."

De ce, într-o organizație, nu sunt mai mulți care să spună adevărul? Motivul este acela că oamenii respectivi se tem să nu dea de belea dacă un șef nu va accepta știrile rele. Liderii care sunt abordați de aducătorul unor știri rele pot ajunge să-l împuște pe mesager, din cauză că realitatea este prea greu de suportat. Priviți ce i s-a-ntâmplat lui Sherron Watkins de la Enron când i-a transmis președintelui Ken Lay îngrijorările sale cu privire la falsificarea situațiilor financiare. A fost nu doar respinsă într-un mod brutal, ci ostracizată în interiorul firmei. Nu este de mirare că mulți angajați au ezitat să le spună adevărul șefilor lor.

Din păcate, majoritatea organizațiilor funcționează mai mult ca Enron decât ca J. P. Morgan. În loc să clădească o organizație a iubitorilor de adevăr, mulți

lideri se înconjoară de linguşitori, care le spun doar ceea ce vor ei să audă, în loc să le împărtăşească nuda realitate. Fără deschidere şi sinceritate, liderii au mari şanse să nu surprindă dinainte semnalele care indică existenţa unor probleme grave. În clipa în care îşi dau seama cât de mari sunt problemele lor – sau când alţii, cum ar fi agenţiile guvernamentale, organismele de supraveghere ale consumatorilor sau mass-media, fac asta în locul lor – este prea târziu. Atunci se văd obligaţi să-şi apere companiile împotriva unor acuzaţii care sunt şi mai rele decât realitatea.

Oamenilor de la Medtronic le spuneam aşa: „Nu veţi fi concediaţi niciodată pentru că aveţi o problemă, dar veţi fi concediaţi dacă o ascundeţi. Integritatea nu înseamnă lipsa minciunii. Înseamnă mai degrabă rostirea întregului adevăr, astfel încât să putem strânge cei mai buni oameni pe care-i are compania pentru a rezolva problema."

Este important ca aceia care spun adevărul să fie apreciaţi în mod public, pentru ca şi ceilalţi membri ai organizaţiei să facă acelaşi lucru. Doar cu sinceritate şi deschidere pot organizaţiile să facă faţă crizelor şi să acţioneze la unison pentru a le depăşi.

Este greu să-ți recunoști greșelile...

Ca tânăr angajat civil la Biroul Ministrului Apărării Robert McNamara în 1966, am văzut cu ochii mei ce anume se poate întâmpla într-o organizație în care oamenii nu sunt în stare să-și recunoască greșelile. În primii ani ai Războiului din Vietnam, McNamara a negat complet datele cu privire la desfășurarea războiului. El și-a folosit inteligența pentru a-i intimida pe militari și pe civili în așa fel încât aceștia să realizeze analize cantitative din care să reiasă faptul că SUA învingeau.

Date fiind înclinațiile sale pentru analize cantitative, McNamara vedea în Războiul din Vietnam un război de uzură. Pentru a evalua situația, el făcea raportul dintre numărul inamicilor uciși și numărul americanilor uciși, în ipoteza că nord-vietnamezii și Vietcongul vor rămâne până la urmă fără luptători de gherilă dacă numărul celor uciși va fi suficient de mare.

Cum noi cunoșteam pierderile suferite de americani, iar cifra creștea cu repeziciune, singura posibilitate de a mări raportul era să crească numărul inamicilor uciși. Aceasta a dus la o exagerare sistematică a numărului nord-vietnamezilor și membrilor Vietcongului uciși. Amicii mei care se ocupau de instrucția rezerviștilor îmi spuneau că numărul morților din rândurile inamicului era socotit de trei-patru ori după criterii diferite, doar pentru a crește raportul victimelor.

Pentru a verifica datele, șeful meu, contabilul-șef al Pentagonului, a obligat serviciile de informații ale armatei să elimine numărul estimativ al inamicilor uciși din forța numerică a acestora. În cele unsprezece luni premergătoare ofensivei Tet din ianuarie 1968, rapoartele oficiale au arătat că numărul membrilor Vietcong a scăzut semnificativ. După ce, conform unor rapoarte umflate, în timpul ofensivei respective ar fi murit treizeci-patruzeci de mii de soldați inamici, au ieșit la iveală datele eronate conținute de acestea, iar ele n-au mai fost publicate niciodată.

Mie, ministrul McNamara mi-a lăsat impresia unui lider în agonie. Intuiția îi spunea că războiul nu merge bine, dar el n-a vrut să recunoască. Acest lucru a făcut ca oamenii din jurul lui să furnizeze informații false. Pentagonul n-a recunoscut niciodată că SUA pierdeau războiul, și zeci de mii de bravi soldați americani și-au dat viața pentru un țel definit în mod eronat. În apreciatul documentar intitulat *The Fog of War* (*Ceața războiului*), producătorul Errol Morris l-a surprins pe McNamara la apusul carierei, un om tulburat de erorile comise, dar încă incapabil să-și recunoască propriile greșeli.

Vă sună cunoscut? În 2003, vicepreședintele SUA, Richard Cheney, a folosit tactici asemănătoare pentru a furniza date despre pericolul reprezentat de armele de distrugere în masă din Irak, inclusiv informații false despre uraniul livrat Irakului de Nigeria. Așa cum spunea filozoful britanic Edmund Burke, „cei care nu cunosc istoria sunt sortiți s-o repete".

... Dacă nu recunoști că ai avut un rol în apariția problemelor

În 2007, Amgen, cea mai mare companie producătoare de biotehnologie din lume, își făcea griji din ce în ce mai mari în privința medicamentului antianemic Aranesp, care îi aducea venituri anuale de 4 miliarde de dolari. După șase ani de comercializare, o serie de studii efectuate de Amgen, Johnson & Johnson și alții au dezvăluit existența unor probleme cu folosirea Aranesp în cazuri neaprobate de FDA.

Pentru a pune capăt crizei care se amplifica, directorul general Kevin Sharer le-a dat principalilor săi manageri sarcina de a elabora un plan de abordare a problemelor. A constatat însă că ei nu vor face asta până când el nu va recunoaște rolul jucat în declanșarea crizei. „Într-un moment de adâncă reflecție, m-am întrebat în ce măsură această problemă mi se datorează. Și am făcut o listă lungă", a spus Sharer.

Când s-a întâlnit cu managerii ca să examineze lista respectivă, ei au fost stupefiați de faptul că directorul lor general avea să-și recunoască greșelile. Acest lucru i-a determinat să analizeze rolul jucat de ei în producerea crizei și să ia măsurile necesare pentru a ieși din ea. Cunoscând experiența prin care a trecut Merck cu Vioxx, Amgen a acceptat de bunăvoie să restrângă indicațiile din prospectul medicamentului Aranesp. Drept urmare, vânzările au scăzut cu 26%, respectiv cu peste 1 miliard de dolari, însă

compania și-a revenit. Aranesp se comercializează încă, în ciuda scăderii numărului de pacienți, iar relația companiei Amgen cu FDA a redevenit una normală.

Reflectând la cele învățate în urma crizei, Sharer remarca: „Cel mai greu lucru a fost să acceptăm realitatea că trebuia să luăm măsuri pentru că foarte mulți dintre cei interesați aveau întrebări cu privire la siguranța Aranesp."

Prima noastră reacție a fost să dăm vina pentru aceste probleme pe FDA. A trebuit să lăsăm cearta deoparte și să recunoaștem că autoritățile din domeniul sănătății publice aveau întrebări îndreptățite în legătură cu ceea ce se întâmpla. În primul rând, eu a trebuit să recunosc rolul pe care l-am jucat în această criză. Apoi, am putut să privim împreună realitatea în față, asumându-ne problema și analizând cu realism deciziile pe care le luasem.

Sharer subliniază importanța adaptării la noile realități ale unei crize. El observă că mulți directori generali nu reușesc să se adapteze din cauză că devin prizonierii unei mentalități confortabile, ai propriei lor versiuni cu privire la realitate. El citează analogia sa preferată din domeniul biologiei: „Ce specii supraviețuiesc? Cele mai mari? Cele mai puternice? Cele mai rapide? Nu, ci cele mai adaptabile."

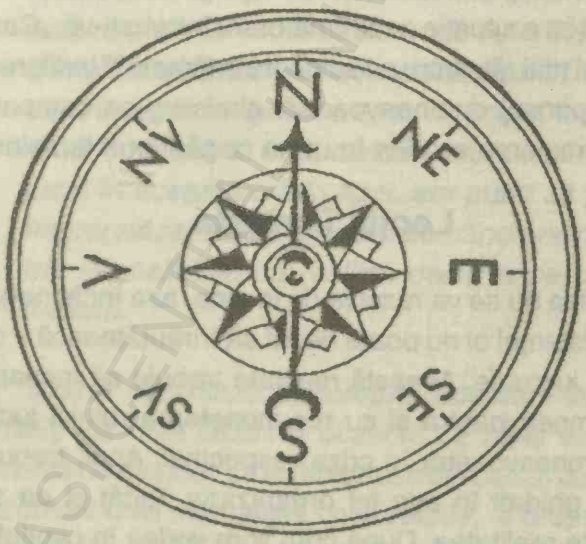
În lumea de azi, pedeapsa pentru neadaptare este aspră. Ținând cont de viteza cu care informațiile circulă pe internet, timpii de reacție trebuie să fie mult mai mici, căci incapacitatea de adaptare va fi repede remarcată, amplificată și pedepsită.

Prea puțini lideri sunt dispuși să-și recunoască vina pentru greșelile comise. În schimb, mulți ignoră problemele și speră ca ele să dispară. Dar, așa cum tumorile se dezvoltă în organism, problemele lăsate nerezolvate nu fac decât să se agraveze. Dacă vă întâlniți cu o situație asemănătoare, întrebați-vă: „Care este cel mai rău lucru ce se poate întâmpla?" Indiferent de răspunsul dumneavoastră, nimic nu se compară cu acumularea erorilor în urma negării problemelor.

Lecția învățată

Criza nu se va rezolva de la sine, așa încât negarea existenței ei nu poate decât să înrăutățească – cu mult – lucrurile. Această realitate trebuie să înceapă cu dumneavoastră și cu recunoașterea rolului jucat de dumneavoastră în criza respectivă. Apoi, trebuie să vă ghidați în așa fel organizația, încât și ea să accepte realitatea. După cum vom vedea în capitolul următor, nu puteți face asta singur, deci nu încercați să vă împovărați cu toate problemele.

LECȚIA 2



BCU IAȘI UNIVERSITY LIBRARY

Nu-ți asuma rolul lui Atlas; dă jos lumea de pe umerii tăi

Te simți asemenea lui Atlas – ca și cum ai purta pe umeri greutatea întregii lumi? Ca și cum întreaga organizație ar depinde de tine și nu știi sigur dacă vei reuși s-o scoți la liman? Iar dacă nu vei reuși, tot ceea ce ai construit ani în șir se va prăbuși peste noapte?

Am avut exact acest sentiment de multe ori în cariera mea, mai ales ca director general al companiei Medtronic. Am simțit adesea că rezolvarea unor probleme grave depindea de capacitatea mea de a conduce organizația. Dacă luam hotărârea greșită, mă temeam că totul se putea prăbuși, iar eu aveam să fiu răspunzător de sfârșitul companiei. Fără îndoială că neliniștile mele neîntemeiate erau exagerate, dar celor mai mulți dintre noi le umblă prin minte gânduri care le inspiră teama de eșec, precum și gânduri care le inspiră dorința de a lupta pentru a reuși.

Când simțeam asta, știam că era momentul să fac un pas înapoi, să respir adânc și să-mi spun că nu eram singur în situația respectivă. Era momentul să

dau lumea jos de pe umeri și să cer ajutorul celorlalți. Aceasta însemna să apelez la colegii mei din cadrul organizației și la persoanele din viața mea care mă ajutau.

Pericolele retragerii în sine

Aflați în fața unei crize iminente, unii lideri iau asupra lor întreaga povară. Se retrag în biroul lor ca să rumege problemele și încearcă să găsească soluții în capetele lor. Ceilalți din organizație încep să se întrebe ce se-ntâmplă cu șeful lor, care pare atât de retras. Apoi apar zvonurile, iar acestea sunt întotdeauna mai rele decât realitatea.

Asta s-a întâmplat cu fostul director general de la Morgan Stanley, Philip Purcell, în 2004, când firma lui avea o mulțime de probleme. În loc să meargă în ringurile burselor și să vorbească cu operatorii ca să vadă ce se-ntâmplă sau să se întâlnească cu managerii ca să găsească soluții, Purcell se ascundea de multe ori în biroul lui și evita lumea.

Până la urmă, atitudinea lui de negare a devenit atât de evidentă, încât un grup de foști manageri s-a întors împotriva lui și a pornit o acțiune, încununată de succes, menită să oblige consiliul de administrație, loial lui, să-l destituie. Când, în anul următor, a preluat conducerea John Mack, acesta a refăcut echipa de conducere și încrederea firmei, ceea ce a permis

companiei Morgan Stanley să iasă din dezastrul economic mondial cu o situație rezonabilă.

Simțind că în interior există probleme, alți lideri apelează la lumea din afară cu scopul de a afla încurajare. Când Carly Fiorina, fost director general la Hewlett-Packard, a fost presată în 2005, de consiliul de administrație al companiei, să rezolve problemele operaționale din ce în ce mai mari ale acesteia, ea s-a concentrat asupra talentului său de a ține discursuri entuziasmante. În loc să asculte de sfaturile membrilor consiliului și să se concentreze asupra dificultăților interne ale companiei, ea a ținut peste o sută de discursuri în afara acesteia în ultimul său an petrecut la cârma ei.

Gânduri contradictorii

Unul dintre motivele pentru care liderii se retrag în ei înșiși este acela că se tem să nu dea greș și să nu-și piardă respectul de sine. Eu și Nitin Nohria, colegul meu de la Harvard, credem că toți avem două păreri despre noi înșine. Părerea pozitivă este aceea că suntem capabili și facem o treabă bună. Părerea negativă ne face să ne temem că, recunoscându-ne lipsurile, ne-am putea în cele din urmă distruge pe noi înșine și respectul pe care-l avem față de propria persoană. O criză tinde să accentueze părerea negativă, și ne retragem în noi înșine.

Din adolescență, mi-au zburat prin minte gânduri pozitive și negative. Cel pozitiv este concepția mea despre succes, iar cel negativ este teama mea de respingere. În afară, aplic concepția cu privire la succes, potrivit căreia sunt în stare să realizez tot ceea ce-mi propun, dar teama de a fi respins există încă în străfundurile întunecate ale minții mele.

Nu m-am temut niciodată de eșecul în afaceri deoarece am învățat de la tatăl meu că eșecul este ceva normal. Întrebarea nu este dacă vei da greș – toți dăm greș într-o clipă sau alta – ci cum vei reacționa la eșec. Ești în stare să-ți revii și să înveți din eșec pentru a avea succes data viitoare? Asta a făcut Phil McCrea după ce a plecat de la Vitesse Learning.

Am avut șansa de a putea să separ provocările cu care m-am confruntat de respectul față de mine însumi, în loc să mă simt vizat personal de ele. Chiar și în vremurile cele mai rele, am știut că sunt un lider capabil, care își poate reveni din situațiile cele mai grele.

Cu toate acestea, mulți lideri performanți chiar se simt vizați personal de eșecuri. Imaginea lor depinde atât de mult de semnele exterioare ale succesului, încât ei nu pot separa succesul profesional de imaginea lor despre sine. Eșecul poate afecta atât de profund respectul lor de sine, încât ei nu vor putea niciodată să treacă peste acest lucru și vor persevera într-o atitudine de negare.

Respingerea de către colegii mei a fost marea mea temere. În gimnaziu și în liceu, m-am simțit res-

pins de anturaj pentru că nu eram destul de interesant. Asta era problema mea, căci nevoia mea de a fi acceptat și recunoscut mă împiedica să stabilesc relații sincere. Până să înfrunt aceste temeri, n-am putut să merg înainte cu concepția mea pozitivă. Când le-am înfruntat, am constatat că ele s-au risipit, permițându-mi să-mi concentrez energia asupra înfăptuirii succesului.

Ce gânduri contradictorii te macină? Temerile te împiedică să-ți îndeplinești visul? Te fac să te retragi în tine însuți, în loc să apelezi la ajutorul altora? Dacă îți accepți temerile în loc să fugi de ele, ele se vor risipi treptat. În acest sens, unul dintre lucrurile cele mai bune pe care le poți face este să apelezi la ajutorul și sprijinul colegilor și al oamenilor importanți din viața ta.

Apelează la ajutorul propriei echipe

După douăzeci și nouă de ani petrecuți în domeniul promovării vânzărilor la Target, Gregg Steinhafel a devenit director general în mai 2008, urmându-i lui Bob Ulrich, vechiul său coleg și mentor. Ulrich încheia paisprezece ani remarcabili în calitate de director general, timp în care valoarea acțiunilor Target a crescut de zece ori, de la 5,48 $ la 54 $ pe acțiune. Fiind membru al consiliului de administrație al companiei Target doisprezece dintre cei paisprezece ani, am urmărit cu admirație cum aceasta a ajuns principalul

concurent al celor de la Wal-Mart și unul dintre detaliștii cei mai originali.

Când Steinhafel a preluat conducerea, se întrezăreau semne rele. După o perioadă de patruzeci și patru de luni în care vânzările proprii le-au depășit pe cele realizate de Wal-Mart în magazine comparabile, Target a rămas în urma celor de la Bentonville tocmai când începeau să se adune norii furtunii economice.

Mai îngrijorătoare era presiunea exercitată de investitorul-activist William Ackman. În primăvara lui 2007, acesta a cumpărat 8% din totalul acțiunilor Target în momentul în care prețul acestora se îndrepta spre un maxim-record. Ackman a început imediat să facă presiuni asupra celor de la Target să separe afacerea cu cărți de credit, așa cum procedaseră detailiști precum Sears și K-Mart.

În săptămâna în care Steinhafel a devenit director general, compania Target a anunțat vânzarea a 47% din afacerea cu cărți de credit către J.P. Morgan, contra sumei de 3,6 miliarde de dolari. Când situația economică s-a înrăutățit, Ackman a cerut firmei Target să încredințeze proprietățile imobiliare unui fond de plasament în investiții imobiliare.

Steinhafel a cerut imediat ajutorul asistenților și directorilor săi, inclusiv al lui Ulrich. El a apelat la serviciile de consultanță ale companiei Goldman Sachs și de consiliere juridică ale firmei Wachtell Lipton. Lucrând în echipă, ei au ajuns la concluzia că pro-

punerea lui Ackman putea pune firma în pericol tocmai în momentul în care economia SUA intra în cădere liberă. Pe lângă faptul că Target pierdea controlul asupra proprietăților sale imobiliare, cheltuielile companiei ar fi urmat să crească cu 1,4 miliarde de dolari în condițiile în care costurile continuau să se mărească, diminuând astfel capacitatea acesteia de a concura cu Wal-Mart. Beneficiind de sprijinul unanim al membrilor consiliului de administrație, Steinhafel a respins propunerile lui Ackman.

Provocările lui Steinhafel nu s-au oprit aici. Frustrat de pierderile continue pe care i le produceau acțiunile Target – valoarea unuia dintre fondurile sale cu o pondere ridicată a debitelor a scăzut cu 90% – și de respingerea propunerilor sale de către consiliul de administrație, Ackman a declanșat o luptă a împuternicirilor cu scopul de a înlocui cinci membri ai consiliului de la Target cu propriii săi candidați.

Steinhafel nu se așteptase să fie implicat într-o luptă totală a împuternicirilor pentru a păstra controlul asupra unei companii atât de performante. El știa că nu trebuia să poarte singur această povară, drept urmare a cerut sfatul și ajutorul celor mai buni experți la care a putut apela. Mulțumită muncii asidue a managerilor și consiliului de administrație, Steinhafel și echipa lui au câștigat acea luptă, obținând peste 70% din totalul voturilor acționarilor.

Urmărindu-l pe Steinhafel în timpul acestei crize puternice, am remarcat cât de importante au fost

înțelepciunea și calitățile de lider în obținerea ajutorului, precum și în păstrarea calmului. Dacă nu cer ajutor pentru a rezolva problemele, liderii își asumă o sarcină imposibilă. De aceea liderul poate fi extrem de izolat. Singuri, riscăm să judecăm greșit problema. Pentru a depăși cu bine crizele puternice, ai nevoie de tot sprijinul colegilor, așa cum l-a avut Gregg Steinhafel.

Confruntându-se cu o situație și mai rea în 2000, Anne Mulcahy a preluat cârma companiei Xerox în condițiile în care aceasta era amenințată de faliment. Desfășurându-și până atunci activitatea în domeniul vânzărilor și al marketingului, Mulcahy știa că nu are cunoștințele financiare necesare, motiv pentru care a apelat la experți, inclusiv la un director financiar adjunct, pentru a afla cum trebuie interpretat bilanțul.

Mulcahy era hotărâtă nu doar să salveze Xerox, ci și să-i restituie măreția. Ea s-a întâlnit cu fiecare dintre cei o sută de manageri din conducerea companiei și i-a întrebat dacă vor să rămână la firmă în ciuda problemelor care se întrevedeau. Primii doi manageri care se ocupau de niște unități importante au spus că preferă să plece. Restul de nouăzeci și opt au acceptat să i se alăture în greaua călătorie. Echipa lui Mulcahy i-a fost incredibil de fidelă în efortul de redresare a companiei Xerox, și astfel ea nu s-a mai simțit singură.

Cerând ajutorul altora, Steinhafel și Mulcahy au trecut peste singurătatea liderului, beneficiind atât de idei valoroase, cât și de sprijin.

Apelează la echipa din exterior

Pentru a evita capcanele în care cad cei ce poartă pe umerii lor greutatea întregii lumi, ai nevoie și de sprijinul oamenilor din afara companiei. Echipei de sprijin din exterior îi pasă de tine ca om și este mult mai puțin înclinată să judece ceea ce faci în companie. Cu toate că nu dispun de date amănunțite, oamenii pe care-i cunoști bine îți pot da idei și sfaturi pe care nu le primești de la cei dinăuntru.

În momentul în care te confrunți cu o criză, este deja prea târziu să-ți formezi echipa care să te sprijine. Acest lucru trebuie făcut când lucrurile merg bine. Atunci oamenii respectivi te pot cunoaște bine, iar tu capeți încrederea că te poți baza pe ei când condițiile se înrăutățesc.

Formarea echipei de sprijin începe cu alegerea unei persoane din viața personală față de care poți fi total deschis, sincer și căreia să i te descoperi. Pentru mine, această persoană este soția mea, Penny, care mă ajută întotdeauna să mă ridic atunci când am căzut și îmi atrage atenția atunci când o iau razna. Pentru dumneavoastră, acea persoană poate fi soțul sau soția, mentorul sau prietenul cel mai bun.

Persoana respectivă nu te poate ajuta dacă îi împărtășești doar părți din propria poveste sau îți aperi punctele slabe. Cunoscându-te foarte bine, ea te poate ajuta să-ți descoperi slăbiciunile nebănuite sau îți poate atrage atenția asupra lucrurilor pe care le ignori. Dacă

nu există nimeni în viața dumneavoastră față de care să puteți fi complet deschis, vă recomand să consultați un consilier profesionist sau un psihoterapeut.

Foarte prețioși sunt și mentorii. În prezent, când am nevoie de sfaturi și recomandări, apelez la mentori precum Warren Bennis, David Gergen și Nitin Nohria. În plus, țin legătura cu un grup de sprijin format din opt persoane care se întâlnesc săptămânal din 1975. Discutăm despre convingerile și problemele pe care le avem în viața noastră personală.

În 1983, eu și Penny am organizat un grup de opt cupluri care se întâlnesc în fiecare lună și călătoresc împreună prin lume. În perioadele grele prin care am trecut la serviciu și în viața personală, acești oameni mi-au fost întotdeauna alături cu sfaturi înțelepte și sprijin afectiv, iar eu am încercat, la rândul meu, să le fiu alături.

Când Penny a fost diagnosticată cu cancer la sân în 1996, la început n-am vrut să mă gândesc că boala ei ar putea fi până la urmă fatală, cu toate că ea era foarte îngrijorată. Așa încât am discutat despre situația ei cu cei din grupul meu, care mi-au atras atenția că am o atitudine de negare, foarte posibil din cauză că-mi pierdusem mama și logodnica, bolnave de cancer, cu aproape treizeci de ani în urmă. După aceasta, eu și Penny am putut să ne împărtășim temerile și să recunoaștem că nu eram singuri în situația respectivă. Cu harul lui Dumnezeu, Penny s-a însănătoșit complet și a folosit experiența trăită spre a-și schimba viața.

Trebuie să vrei să te descoperi

Pentru lideri, unul dintre lucrurile cele mai grele este acela de a se lăsa descoperiți în fața altor persoane. Este, în același timp, unul dintre lucrurile cele mai bune. Exercitarea puterii asupra altora prin ordine directe și crearea unei impresii de invulnerabilitate nu sunt deloc motivante. Când te deschizi față de ceilalți și le împărtășești propriile temeri și defecte, stabilești cu ei o legătură mai profundă. Dezvăluindu-ți punctele slabe, îi inviți pe ceilalți să ți se deschidă. Astfel, ajungi să câștigi sprijinul, devotamentul și respectul oamenilor.

John Hope Bryant, care la începutul vieții sale n-a avut unde locui, este fondatorul organizației denumite „Operation HOPE". El a strâns 500 de milioane de dolari cu scopul de a realiza educația financiară a celor săraci și este vicepreședinte al Consiliului pentru Educație Financiară al Președintelui SUA. În cartea sa *Love Leadership* (*Conducerea bazată pe iubire*), Bryant scrie că „vulnerabilitatea înseamnă putere". Și continuă astfel:

> *Recunoașterea slăbiciunilor și mărturisirea greșelilor oferă avantaje surprinzătoare. Când ești cinstit, oamenii sunt mai înclinați să-ți ierte slăbiciunile și greșelile. Reușești de asemenea să stabilești o legătură mai puternică cu ceilalți. Aceasta îți dă în ultimă instanță puterea de a-i convinge și de a-i influența pe oameni, ceea ce vă consolidează poziția de lider.*

La mijlocul anilor 1990, Piper Jaffray, firmă condusă de Tad Piper, se afla în fața unui posibil faliment după ce ilegalitățile comise de un agent bursier scăpat de sub control i-au determinat pe investitorii nemulțumiți să inițieze o serie de acțiuni în instanță. Ani la rând, firma respectivă obținuse rezultate remarcabile, până când conjunctura pieței s-a schimbat, iar fondurile și-au pierdut un sfert din valoare. Cum unele procese au fost intentate de investitori pe care Piper îi cunoștea de ani buni, el nu mai știa în cine să aibă încredere.

La început, Piper a declarat că n-o să rezolve problema în mod amiabil cu avocații reclamanților. L-a înfuriat un articol din *Wall Street Journal* în care se dădea de înțeles că procesele puteau îngropa compania din cauză că despăgubirile cerute depășeau de două-trei ori capitalizarea firmei. Într-o perioadă liberă hotărâtoare, el și-a părăsit familia aflată în vacanță, întorcându-se acasă și încercând să rezolve problema care se amplifica. Lucrurile au părut însă a se înrăutăți și mai mult.

Ajuns la disperare, el a avut o lungă discuție cu soția. „În acea seară stăteam în pat, gândindu-mă că nu există nicio soluție viabilă, când m-a străfulgerat o idee", spune Piper. În urmă cu trei ani făcuse un tratament împotriva dependenței, așa că și-a amintit al doilea pas urmat de cei de la Alcoolicii Anonimi: „Crede că o putere mai mare ca a noastră ne-ar putea ajuta să ne revenim." S-a hotărât să facă exact acest

lucru, spunând că a avut „un incredibil sentiment de ușurare".

Știam că nu sunt singur. Ca șef ești solitar, mai ales când intri într-o problemă complicată și ai nevoie de ajutor. Am avut de asemenea norocul să am o soție extraordinară și câțiva prieteni cu adevărat buni, care mi-au fost alături chiar dacă am avut acea problemă.

Cu încrederea recăpătată, Piper a hotărât să satisfacă pretențiile reclamanților. Dar nu s-a oprit aici. Având-o alături pe soție, s-a întâlnit cu liderii filialelor și le-a împărtășit acestora temerile sale. „Am hotărât să fiu absolut sincer și să mă descopăr lor cu totul", a spus el.

Am vorbit despre dependența mea de alcool și despre credința mea, spunându-le că mergem înainte, ajutându-ne unul pe altul și apelând la prietenii noștri. A fost cel mai bun lucru pe care l-am făcut vreodată la companie. Oamenii nu l-au uitat niciodată pentru că mi-am descoperit vulnerabilitatea. Brusc, toată lumea ni s-a alăturat, chiar și scepticii. N-aș fi reușit niciodată acest lucru dacă nu m-aș fi aflat în mijlocul unei crize.

A-ți arăta slăbiciunile în momentele potrivite este o aptitudine pe care liderul o deprinde treptat. Ea

trebuie folosită cu grijă, în așa fel încât oamenii să aibă încredere în tine ca lider și să fie convinși că-i duci în direcția cea bună.

Trebuie să fii tare

Presiunile exercitate asupra liderului de o criză pot fi enorme. Crizele apar adeseori când te aștepți mai puțin, așa încât trebuie să fii pregătit. Când crizele se prelungesc, începi să te-ntrebi: „Oare se va termina vreodată?"Adevărul este că nu știe nimeni.

Ca să faci față cu brio crizei, trebuie să fii foarte tare: ferm, riguros și optimist. Acestea sunt calități greu de păstrat în condițiile grele ale unei crize, dar ele te vor ajuta să depășești perioadele dificile. Iată de ce trebuie să-ți capeți tăria înainte de apariția crizei.

Kevin Sharer, de la Amgen, a subliniat cât de importantă a fost pregătirea pe care a făcut-o pentru a ajuta echipa de conducere să rezolve problemele legate de medicamentul Aranesp. „Trebuie să fii tare, atât în plan organizațional, cât și în plan personal, și să fii gata să încasezi lovituri din toate părțile", remarca Sharer. „Dacă ești tare, poți să eviți atitudinea de tăgăduire, să te adaptezi la condițiile care se schimbă mereu și să comunici eficient, atât cu cei din interiorul companiei, cât și cu cei din exterior."

Cum poți deveni un om tare

1. Menține-te într-o formă fizică bună.
2. Păstrează-ți agerimea și optimismul.
3. Nu te lua prea tare în serios.

Începând cu prima mea criză, prin care am trecut la vârsta de douăzeci și șapte de ani, m-am simțit ca într-o oală sub presiune până în ultima zi petrecută la Medtronic. Pentru a face față situației, mi-am format de-a lungul anilor niște obiceiuri care să mă ajute să-mi păstrez rezistența. Împărtășindu-vi-le, nu înseamnă că ele vi se potrivesc dumneavoastră sau altora. Va trebui să vă faceți propriile obiceiuri. Important este să aveți niște reguli pe care să le respectați tot timpul:

- **Mă mențin într-o formă fizică bună.** Exercițiile fizice regulate, efectuate de cel puțin 3-4 ori pe săptămână, sunt esențiale pentru mine. Îmi place să alerg 20-30 de minute, ceea ce-mi dă rezistența fizică și mă ajută să-mi limpezesc mintea. Mă implic cu regularitate în activități mai lungi și mai solicitante, cum ar fi schiatul, practicarea tenisului, călăria, drumeția și ascensiunea.

- **Îmi păstrez agerimea și optimismul.** Acum treizeci de ani, Penny m-a convins să particip împreună cu ea la un curs de meditație. Drept urmare, mi-am făcut un obicei din a medita – vreme de douăzeci de minute, de două ori pe zi – ceea ce m-a ajutat foarte mult să depășesc perioadele stresante și să fac față oboselii provocate de călătoriile dese peste hotare. Meditația îmi dă un sentiment de armonie și de bunăstare care este esențial pentru a putea face față rigorilor impuse de situațiile presante. De asemenea, mă rog cu regularitate și-mi fac timp pentru reflecții personale.

- **Nu mă iau prea tare în serios.** Acesta îmi este probabil cel mai greu, căci tind să fiu serios și concentrat. Lucrurile care mă destind puțin (și aș minți dacă aș spune că mă destind total) sunt discuțiile aprinse, râsul, filmele sau piesele de teatru bune, dansul și momentele de relaxare cu prietenii.

BCU IASI

Lecția învățată

Nu poți să treci printr-o criză singur, așa că nu încerca să faci așa ceva. Vestea bună este că nu ești singur. Oamenii din organizația proprie și cei din anturajul personal sunt mai mult decât dispuși să te ajute, dacă îi rogi și vrei să li te destăinui.

Vei putea să depășești mult mai ușor o criză dacă vei da jos lumea de pe umerii tăi și vei împărți povara cu alții. Când echipa te susține din plin, ești pregătit să porniți împreună la identificarea cauzei principale a crizei și să rezolvați problemele o dată pentru totdeauna.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LECȚIA 3

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Caută cu asiduitate adevărata cauză a crizei

În primele faze ale unei crize, este ușor să confunzi primele simptome care apar cu adevăratele probleme. Este omenește să încerci să elimini simptomele înainte de a fi determinată cauza principală. Asemenea bălăriilor din grădină, crizele au rădăcini lungi și adânci. Dacă tai bălăriile fără să le scoți toată rădăcina, ele vor răsări cu siguranță la loc.

Ca lider, ești tentat în mod firesc să-i contești pe cei care aduc vești rele, spunându-ți că lucrurile nu pot sta chiar atât de rău sau că aceștia sunt doar niște pesimiști. Ești înclinat să te apuci de treabă și să te ocupi cu rezolvarea problemelor pentru a le face să dispară. Și tocmai aici este pericolul.

Dacă te grăbești să găsești soluții, poți subestima profunzimea problemei sau poți să te înșeli cu privire la adevărata ei cauză: problema poate fi mai gravă decât crede cineva. Dacă te înconjori numai de oameni siguri de sine, aceștia îți pot accentua instinctele naturale de a rezolva problema înainte de a o înțelege

bine. Astfel, te ocupi de rănile superficiale în loc să apelezi la chirurgie și lași să se amplifice adevărata problemă. Sau soluția rapidă pe care o aplici poate elimina simptomele problemei, mascând astfel cauza principală a acesteia.

Încrede-te, dar verifică

Ca lider aflat într-o situație de criză, trebuie să insiști ca oamenii să-ți spună toată povestea. Apoi, după ce fac asta, apără-i de urmările negative. Aceasta înseamnă să menții o legătură strânsă cu toți membrii organizației, nu doar cu subalternii direcți. Aici se aplică deviza militarilor „încrede-te, dar verifică". Este bine să te încrezi în oamenii cu care colaborezi, dar trebuie să verifici întotdeauna informațiile, apelând la impresiile pe care ți le faci în mod nemijlocit studiind piața sau la cei care lucrează în laboratoare ori în producție. Aceasta înseamnă că trebuie să te duci pe piață și să compari singur realitatea cu ceea ce auzi de la echipa ta. Deși datele culese despre piață nu sunt oficiale și sistematice, ele te ajută totuși să-ți faci imediat o idee care-ți permite să contești informațiile care-ți parvin pe căi oficiale.

Pentru a înțelege ce se-ntâmplă în magazinele Macy's, spune directorul general al companiei, Terry Lundgren, „intru pur și simplu în magazine, îi sun la telefon pe gestionari și le spun să vină jos. Apoi ne

plimbăm împreună prin unitate. N-au avut timp să pregătească magazinul. Aflu mai multe lucruri ca oricând, pentru că văd exact ceea ce văd și clienții noștri."

Liderii care stau în birouri, ținând ședințe și citind rapoarte în loc să culeagă informații direct de la sursă, nu beneficiază niciodată de avantajul folosirii tuturor simțurilor – pipăit, miros, auz, văz și gust – care stau la originea sentimentelor și intuiției lor, pentru a înțelege mai multe lucruri decât reușesc să înțeleagă cu ajutorul intelectului.

În cei doisprezece ani petrecuți la Medtronic, am asistat la aproape o mie de intervenții efectuate în sălile de operație și clinicile spitalelor din diverse țări ale lumii. Pe mine, care nu știam mare lucru despre medicină, aceste experiențe m-au ajutat să înțeleg natura relației medic-pacient și felul în care produsele noastre îi ajutau pe medici să grăbească vindecarea pacienților lor. Faptul de a vedea că produsele noastre nu funcționau așa cum era de dorit și reacția medicilor (unul a fost atât de furios, încât a aruncat în mine cu un cateter plin de sânge) m-a determinat să mă asigur că firma noastră realiza numai produse de o calitate ireproșabilă.

Am petrecut de asemenea foarte mult timp plimbându-mă prin fabricile și laboratoarele Medtronic. Am constatat că angajații, asemenea medicilor, doreau foarte mult să-mi spună ce trebuia să facă firma pentru a-și îmbunătăți activitatea. Deschiderea și

transparența de la Medtronic au făcut ca firma să fie mult mai în măsură să cunoască întreaga amploare a problemelor.

Cunoașterea problemei în toată anvergura ei

Când am preluat conducerea sectorului spațial și aeronautic de la Honeywell în 1987, am constatat că unitatea de echipamente electronice pentru avioanele militare avea câteva contracte cu preț fix încheiate cu armata, ale căror costuri depășeau prețul maxim. După o serie de întâlniri cu managerii, am stabilit că aveam depășiri de costuri în valoare de 25 de milioane de dolari, care trebuiau să fie trecute imediat în situațiile noastre financiare.

Când am transmis problemele respective directorului general și directorului financiar al companiei, ei au decis să le comunice imediat acționarilor. Aceasta a contribuit la apariția unor comentarii critice, la devalorizarea acțiunilor și la câteva reportaje nefavorabile din partea mass-media.

Bazându-mă pe numeroasele situații în care am avut de-a face cu diverse probleme, am știut că trebuia să analizăm în continuare problemele pentru a vedea dacă acestea se limitau la atât. S-a dovedit că nu eram nici măcar aproape de capătul lor. Ne-au trebuit trei luni ca să disecăm toate pierderile rezultate din depășirea costurilor la contractele cu preț fix. Când le-am

adunat, am obținut o depășire totală a costurilor de 450 de milioane de dolari.

Consiliul de administrație al companiei Honeywell a fost indignat pentru că fusese făcut să creadă că nu existau probleme cu acele contracte și că depășirile de costuri puteau fi recuperate prin emiterea unor ordine de modificare a produsului finit. Lucrurile n-au stat așa în noile condiții în care se încheiau contractele cu armata, iar noi a trebuit să suportăm pierderile din propriul buzunar.

Acționarii principali au fost și mai supărați, întrebându-se dacă directorul general și conducerea companiei știau ce fac. La o întâlnire deosebit de încordată cu trei sute de acționari, l-am apărat pe directorul general explicând cum am ajuns în această situație grea și cum aveam să ieșim din ea. M-am pregătit pentru barajul de întrebări spunându-mi: *Nu eu am provocat acest dezastru. Eu sunt doar cel trimis să facă ordine.*

După luni de întâlniri, am descoperit în sfârșit cauza principală a ceea ce se-ntâmplase. Cu doi ani înainte, predecesorul meu dăduse instrucțiuni să nu se facă alte estimări ale costului onorării contractelor cu armata pentru ca pierderile să nu apară în actele contabile. Nerecunoscând o problemă care se amplifica, managerii n-au putut lua măsuri corective, iar problema a continuat să se agraveze.

Ulterior, l-am întrebat pe șeful meu cum crede că m-am descurcat în situația respectivă. Mi-a răspuns: „Ai făcut bine descoperind problema și analizând-o în profunzime, însă ar fi trebuit să vorbești încă de la început despre toate cele 450 de milioane de dolari." Avea dreptate, dar, în acea fază de început, nimeni n-a bănuit cât de mare era problema. Ne-au trebuit luni, nu zile, ca să ne dăm seama de aceasta.

Privind în urmă, iată ce ar fi trebuit să spun la început: „Am descoperit depășiri de costuri de 25 de milioane de dolari pe care trebuie să le facem cunoscute. Nu știm sigur dacă acesta este doar vârful aisbergului, așa încât vom continua să cercetăm, căci problemele ar putea fi mult mai grave." Aceasta ar fi perturbat piața bursieră, dar s-ar fi evitat problema credibilității cu care compania s-a confruntat când, în cele din urmă, a dezvăluit întreaga dimensiune a pierderilor.

Păstrarea credibilității alungă de fiecare dată incertitudinea.

Descoperirea cauzei principale

Medtronic a trecut, la mijlocul anilor 1980, printr-o experiență chinuitoare cu problemele de calitate. Cu zece ani înainte, bateriile stimulatoarelor cardiace produse de companie se defectau într-o proporție inacceptabil de mare. Organizația, care se mândrea că-i

vindecă pe pacienți cu produse de calitate superioară, a adoptat o atitudine de tăgăduire, neputând să creadă că produsele ei le făceau rău acestora. Deși bateriile defecte au fost înlocuite cu un model mai nou, compania n-a identificat niciodată cauza principală a acestor defecțiuni.

În 1984, ea a trecut printr-o experiență similară când contactele stimulatoarelor sale cardiace au început să se defecteze. Organizația a adoptat iarăși o atitudine de tăgăduire. Aceasta a dus la schimbarea conducerii, moment în care predecesorul meu, Win Wallin, a preluat funcția de director general și a salvat literalmente compania.

Wallin a adunat oamenii cu funcții-cheie și a pus accentul pe două lucruri:

1) o analiză profundă a cauzei principale, pentru ca asemenea probleme să nu mai apară niciodată;

2) transparență deplină, în interiorul și în exteriorul organizației, pentru a-i obliga pe cei din interior să se ocupe de probleme. Ultimul aspect presupunea transmiterea datelor interne către autoritățile guvernamentale și organismele de reglementare chiar cu riscul ca informațiile să fie folosite împotriva companiei.

În clipa în care Wallin i-a convins pe oameni să abordeze cu realism problema contactelor stimulatoarelor cardiace, a devenit limpede faptul că adevărata problemă o constituia incapacitatea companiei de a examina cauzele funcționării necorespunzătoare

a fiecărui produs returnat. Inginerii erau înclinați să nege existența unei probleme până când rata defecțiunilor depășea anumite limite statistice. Multe probleme legate de funcționarea produselor nu erau comunicate niciodată din cauză că spitalele nu întocmeau întotdeauna rapoarte cu privire la defecțiunile constatate. Când problemele deveneau semnificative din punct de vedere statistic, impactul era unul de anvergură. Persoane importante din cadrul companiei adoptau o atitudine defensivă ca urmare a avalanșei de critici formulate de medici, pacienți și asociațiile de consumatori.

În consecință, conducerea Medtronic a hotărât să identifice toate problemele semnalate în legătură cu funcționarea necorespunzătoare a produselor pentru a stabili măsura în care aceste probleme se puteau regăsi la produse similare. De asemenea, s-a instituit un sistem menit să urmărească problemele din spitalele cele mai importante și să facă publice, trimestrial, datele culese.

Deosebirea esențială dintre Wallin și predecesorii săi consta în faptul că el era un lider care le cerea experților să identifice cât mai repede cu putință cauza principală a problemelor. Liderii nu trebuie să rezolve problemele ei înșiși. Ei trebuie să pună întrebări incisive, pentru a se asigura că este identificată și rezolvată adevărata problemă. Altfel, sunt șanse mari ca

soluțiile superficiale să dea naștere altor probleme cu consecințe nedorite.

Când m-am angajat la Medtronic cu patru ani mai înainte, atitudinea era cu totul alta. Oamenii vorbeau deschis despre probleme și jurau că ele n-or să mai apară niciodată. Asta nu însemna că firma putea să evite problemele de funcționare a produselor, căci imperfecțiunile dispozitivelor medicale implantabile sunt inevitabile. Chiar și în 2008, Medtronic s-a lovit de aceste probleme în cazul unui contact de la un nou defibrilator. Sistemele de avertizare timpurie ale companiei i-au permis însă directorului general, Bill Hawkins, să ia imediat măsura înlocuirii produsului respectiv cu un model mai vechi, dar verificat.

Dacă nu este eliminată cauza principală, sunt riscuri mari ca organizația să se confrunte cu o altă criză în numai câțiva ani. Ca lider, este datoria ta să previi așa ceva, căci, în caz contrar, data viitoare situația va fi mult mai rea.

Ai aflat cauza principală?

Nu este ușor să-ți dai seama dacă ai aflat cauza principală. Singura posibilitate de a stabili acest lucru este să-i pui pe toți experții să analizeze problema și să le dai timp ca să ajungă la o concluzie definitivă. De asemenea, este bine să ceri părerea unor experți din afară.

La Medtronic, apelam la clienți-medici care cunoșteau latura clinică a problemelor și la oameni de știință care înțelegeau problemele din punctul de vedere al „principiilor primordiale ale științei". După ce problema era analizată de la cap la coadă, se puteau stabili soluții corective. De asemenea, soluțiile trebuiau să fie verificate prin teste riguroase și confirmate de experți proprii și din afară. Chiar și-așa, nu se știa niciodată cu siguranță dacă soluția era corectă.

Când problema este complicată din punct de vedere tehnic, analiza ei necesită timp. Este greu să găsești timp atunci când, din afară, ești tot mai presat să dai răspunsuri. Cu toate acestea este mult mai rău să faci o evaluare incorectă. Într-o perioadă atât de neplăcută, este necesar ca toți cei interesați să fie ținuți la curent și să fie asigurați mereu că personalul se concentrează exclusiv asupra rezolvării problemei.

Când organizația este convinsă că a găsit soluțiile necesare, este nevoie de un efort susținut de aplicare a acestora. Ca lider însă, trebuie să manifești un optimism moderat, nu deplina încredere că ai identificat o soluție acceptabilă.

Déjà vu: criza revine

Unul dintre cele mai apreciate exemple de rezolvare a unei crize este legat de felul în care Jim Burke, directorul general al companiei Johnson & Johnson, a abordat problema medicamentului Tylenol în 1982. La Chicago, o persoană neidentificată a provocat moartea a doi oameni punând cianură în capsule cu Tylenol. După ce la Los Angeles a murit o a treia persoană, Burke a cerut imediat retragerea medicamentului Tylenol din magazinele de pe teritoriul SUA.

În condițiile în care echipele J&J lucrau neîncetat încercând să găsească soluții, Burke a devenit o figură bine cunoscută a știrilor de seară, influența lui liniștitoare împiedicând agravarea panicii. După șase săptămâni, compania a găsit o soluție alternativă, folosind ambalaje cu închizătoare de siguranță, ceea ce a permis întoarcerea pe piață a produsului Tylenol și recâștigarea cotei de piață pierdute.

Burke a devenit pe bună dreptate erou național pentru felul în care a rezolvat criza. La vremea respectivă, el a spus că ambalajul nu este inviolabil, căci așa ceva nu se putea realiza, dar a remarcat în particular că, dacă s-ar mai produce un asemenea eveniment, produsul ar avea probleme.

Mai puțin cunoscut este faptul că evenimentul s-a repetat după patru ani, când o tânără pe nume Diane Elsroth a murit otrăvită cu capsule de Tylenol. Lui Burke,

știrile cu privire la moartea acelei persoane i-au creat un sentiment îngrozitor de déjà vu. „N-am crezut că se poate întâmpla din nou", a spus el. Cum părea a fi vorba despre un incident izolat, Burke a ezitat să retragă de pe piață capsulele de Tylenol.

De data aceasta, mass-media a fost neiertătoare. La o conferință de presă organizată în ziua imediat următoare incidentului, Burke a etichetat otrăvirile drept „un act de terorism, pur și simplu". De asemenea, Burke a criticat aspru mass-media pentru că a „transformat treaba asta într-un circ". El le-a spus apoi: „Cred că este scandalos să folosești la nesfârșit cuvinte precum *groază* și expresii precum *coșmar național*." Din fericire, J&J dispunea de un model alternativ de comprimat sigur. Presat, Burke a hotărât după șase zile să înlocuiască toate capsulele de Tylenol cu comprimate, costul estimativ al operațiunii fiind de 150 de milioane de dolari.

A doua zi, seara, Burke a fost întrebat la știrile naționale: „Ce i-ați spune mamei lui Diane Elsroth?" Imaginile arată cum, transpirând și scărpinându-se nervos în creștet, Burke a răspuns: „I-aș spune că aș vrea să fi aplicat această soluție acum patru ani." Răspunsul lui extraordinar de sincer a liniștit presa națională, fiind tipic pentru credibilitatea lui Burke.

Experiența dureroasă prin care au trecut cei de la J&J ilustrează cât de greu este să stabilești cauza principală. Stilul de conducere practicat de Burke a

permis companiei să-și păstreze reputația dobândită pentru faptul de a-i pune pe primul loc pe consumatori. După două decenii, Tylenol este încă liderul pieței analgezicelor, iar reputația firmei J&J este intactă.

Strângerea rândurilor

După doisprezece ani cu un ritm anual de creștere de 18%, vânzările Medtronic au scăzut dramatic în 1998. După ce am trăit experiența celor mai buni ani în 1996 și 1997, eram atât de obișnuit cu un ritm mare de creștere, încât m-am gândit că este vorba despre o reducere temporară. Șefii companiei au spus însă că, pur și simplu, nu există perspective de creștere. Pe câteva piețe, cota noastră scădea în favoarea unor produse mai competitive, iar pe altele se înregistra o scădere generală.

Frustrat, i-am rugat pe finanțiștii noștri să analizeze ritmul de creștere al fiecăreia dintre afacerile noastre. Rezultatele nu mi-au plăcut. Din analiză reieșea că ritmurile de creștere ale pieței nu permiteau companiei să realizeze în continuare o creștere a veniturilor cu 15%, obiectivul nostru public.

Strângându-i pe membrii comitetului nostru executiv, l-am rugat pe directorul financiar să prezinte analiza respectivă și am deschis discuția. Câțiva membri au spus că soluția constă în reducerea ritmului anual

planificat de creștere a vânzărilor Medtronic la 10-12%. Alții au sugerat să renunțăm la afacerile care produc pierderi și la noile afaceri cu capital de risc. Unul a susținut cu tărie că firma trebuie să se întoarcă la origini, adică la producția de stimulatoare cardiace și defibrilatoare. Iar vicepreședintele prefera extinderea prin achiziții.

Înaintea ședinței, credeam că principala cauză era aceea că Medtronic nu-și putea realiza obiectivele cu privire la ritmul de creștere dacă se concentra asupra piețelor existente. În condițiile în care ritmul de creștere al pieței a scăzut de la 8% la 6%, iar cota de piață a companiei Medtronic pe majoritatea piețelor depășea 50%, nu era realist să ne așteptăm la un ritm de creștere de 15% cu portofoliul de afaceri din acel moment.

Eu consideram că există două variante. Una era să reducem ritmul de creștere planificat la un nivel realist, să lăsăm prețul acțiunilor să evolueze în mod firesc și să renunțăm la ambiția noastră de a deveni cea mai mare companie de tehnică medicală din lume. Cealaltă variantă, mai riscantă, presupunea realizarea unor achiziții cu scopul de a pătrunde pe piețele cu un ritm superior de creștere. Instinctul îmi spunea să alegem a doua variantă, însă ea ridica trei probleme:

1) rezultatele cu care firma reușise în trecut să integreze achizițiile fuseseră în cel mai bun caz inconstante;

2) achizițiile ar avea nevoie de timp ca să influențeze semnificativ rezultatul financiar și nu exista certitudinea că ele se vor realiza;

3) patru dintre managerii de rang înalt se opuneau acestei variante.

În dezbaterile intense care au urmat, mi-am dat seama că problema fundamentală era *nu* încetinirea creșterii pe piețele Medtronic, ci faptul că organizația noastră își pierdea încrederea în capacitatea ei de a susține creșterea, la care se adăuga oboseala acumulată în cei doisprezece ani consecutivi de creștere.

Deși nu-mi stătea în obicei, am hotărât să nu mai încerc să realizez un consens. În schimb, mi-am asumat răspunderea de a urma calea achizițiilor împreună cu o mică echipă de membri ai conducerii, însărcinând în același timp restul organizației să restabilească ritmul susținut de creștere în domeniile existente prin accelerarea introducerii produselor noi pe piață. Mi-am dat seama că această strategie foarte riscantă era capitală pentru soarta mea ca lider, căci ea putea duce cu ușurință la un rezultat nedorit.

Soarta s-a dovedit a-mi fi favorabilă, căci aștrii s-au aliniat exact la timp și au început să apară candidate interesante la achiziție. Medtronic a achiziționat cinci firme importante într-un interval de șase luni, urmate mai târziu de o a șasea și apoi de o a șaptea. Aceste șapte achiziții au fost foarte scumpe, costând 14 miliarde de dolari, pentru că firmele respective ocupau

poziții fruntașe pe piețe cu un ritm înalt de creștere. În cele din urmă, ele au transformat Medtronic dintr-un producător de stimulatoare cardiace și defibrilatoare în cea mai mare companie producătoare de tehnică medicală din lume.

Procesul a fost unul complicat și plin de dezacorduri, așa cum sunt de obicei problemele dificile. În cele din urmă, pentru a se ajunge la un rezultat foarte favorabil, a trebuit să existe un conflict. Nu este nicio îndoială că am avut noroc, însă eu n-am crezut niciodată că norocul vine din ceruri asemenea manei în pustiu. Prefer mai degrabă definiția pe care Oprah Winfrey o dă norocului – „pregătirea care face cunoștință cu o ocazie". Marele jucător de hochei Wayne Gretzky a spus odată: „Vei rata toate șuturile pe care nu le tragi."

BCU IASI CENTRALA

Lecția învățată

O organizație nu poate să facă față unei crize până nu determină cauza principală a acesteia, însă oamenii sunt adeseori împiedicați din punct de vedere mental s-o recunoască pentru că implicațiile sunt înfricoșătoare. Liderul trebuie să-i strângă pe oameni pentru a-i face să-și înfrunte cele mai mari temeri și să-și asume riscurile. Din criza de la Medtronic din 1998, am învățat că colegii mei erau dispuși să adopte strategia mai agresivă doar dacă eu eram dispus să-mi asum riscurile acesteia. Ezitarea și frica de eșec pe care mulți le-au simțit au fost apoi canalizate spre transformarea acestei strategii riscante într-un succes major.

În capitolul următor, vom vedea cum pot trena crizele și de ce dumneavoastră, ca lider, trebuie să vă pregătiți organizația pentru o luptă prelungită cu scopul de a ieși din ea învingătoare.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LECȚIA 4

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pregătește-te pentru cale lungă

Este tentant să vezi crizele ca pe niște evenimente cărora trebuie să le faci față până când lucrurile revin la normal. Este greu să anticipezi momentul producerii unei crize, dar este și mai greu să prevezi sfârșitul ei.

Este foarte periculos să declari în mod prematur că ai ieșit victorios dintr-o criză. Priviți ce impact a avut aterizarea președintelui George W. Bush pe pista portavionului *Lincoln*, îmbrăcat într-o uniformă verde și proclamând sfârșitul Războiului din Irak în fața unei pancarte uriașe pe care era scris „misiune îndeplinită". Să nu spui așa ceva tuturor acelor bravi ostași care au luptat în Irak în ultimii șase ani. Lipsa de credibilitate a acestui eveniment a subminat susținerea efortului de război, ca și a președintelui Bush.

Chiar și atunci când o organizație este în toiul unei crize, mulți cred că nu trebuie decât să facă niște schimbări tactice ca să iasă din ea, cum ar fi să reducă producția până când cererea își va reveni. Este doar

o chestiune de timp, susțin ei, până când firma va ajunge din nou acolo unde a fost în zilele ei de glorie. Asemenea marinarilor pe mare, ei astupă cala până trece furtuna. Ce se-ntâmplă însă dacă furtuna durează mult? Dacă se impune schimbarea direcției?

Când te confrunți cu o criză, este prudent să pleci de la ideea că aceasta va dura mult. Când lucrurile revin la „normal" (dacă se poate vorbi despre o stare normală), totul va fi altfel. Când întrezărești o problemă, întreabă-te dacă ceea ce vezi tu este doar o bucată inofensivă de gheață plutind la suprafața apei sau vârful unui aisberg. Dacă nu ești sigur, nu este momentul să te avânți înainte. Dacă faci asta, o cauți cu lumânarea.

Lucrurile se vor înrăutăți

Când constați că intri într-o criză, este omenește să te gândești că lucrurile nu se pot înrăutăți. Credeți-mă, lucrurile se pot înrăutăți foarte mult. De cele mai multe ori, situația se deteriorează mai mult înainte de a se îmbunătăți.

În timpul crizei economice din 2008-2009, mulți au ignorat primele semne ale crizei creditelor ipotecare foarte riscante. Nici măcar vânzarea forțată a băncii Bear Stearns către J. P. Morgan n-a transmis un mesaj suficient de puternic că și alte instituții financiare puteau să aibă o soartă asemănătoare. Doar când

Lehman Brothers, AIG și Merrill Lynch s-au prăbușit într-o singură săptămână în septembrie 2008, conducătorii instituțiilor financiare au început să-și dea seama cât de gravă devenise situația.

La începutul lui 2007, unitatea de tranzacții bursiere a companiei Goldman Sachs a înregistrat o pierdere modestă din creditele ipotecare cu grad ridicat de risc, incluzând aici și impactul produs de falimentul băncii ipotecare New Century Financial. Dispunând de active în valoare de 1.200 de miliarde de dolari, se părea că aceasta nu avea să reprezinte o problemă majoră pentru o firmă precum Goldman.

Când conducătorii de la Goldman au analizat cu foarte multă atenție situația creditelor ipotecare foarte riscante acordate de companie, ei și-au dat seama că aceasta putea deveni catastrofală dacă nu se luau măsuri imediate. Așa că au hotărât să iasă de pe piața creditelor cu grad înalt de risc și să nu mai facă afaceri (în afara serviciilor de consiliere) cu firme precum Countrywide Financial, specializate în astfel de credite. Între timp, Countrywide, Citigroup, UBS și AIG au acordat un volum mare de credite ipotecare foarte riscante până când, după optsprezece luni, totul s-a prăbușit.

Oare, evitând greul crizei creditelor ipotecare cu grad înalt de risc care abia apărea, conducătorii de la Goldman au fost mai deștepți decât ceilalți sau doar norocoși? Probabil că nici una, nici alta. Au fost niște specialiști excelenți care au analizat fiecare aspect al afacerii lor deosebit de complexe până când i-au

înțeles riscurile și ramificațiile. Ajustându-și în fiecare zi valoarea estimativă a portofoliului astfel încât acesta să reflecte valoarea de piață, Goldman și-a dat seama, mai repede decât alții, că există o problemă cu creditele ipotecare foarte riscante și a reușit să limiteze pericolele posibile asumate de firmă renunțând să mai acorde asemenea credite cu un an înaintea altora.

Conducerea de la Goldman n-a căzut în capcană și n-a crezut că lucrurile nu se puteau înrăutăți. În schimb, ea a continuat să analizeze problema împreună cu specialiștii ei, ajungând să-și dea seama că aceasta se putea agrava foarte mult, așa cum s-a și întâmplat în cazul multor altor firme, care n-au luat imediat măsuri corective.

Crizele au rădăcini lungi

Adeseori, liderii nu-și dau seama că se apropie o criză. În loc să acccepte că ar fi trebuit să recunoască semnele acesteia la timp, ei dau vina pe evenimente externe și pe lucruri asupra cărora nu au nicio putere. Mulți se poartă ca și cum criza ar veni de nicăieri sau ar fi o catastrofă naturală, precum uraganul Katrina. Realitatea este, de obicei, cu totul alta. Ca să citez cuvintele rostite de Anne Mulcahy, directorul general al companiei Xerox, venită în vizită la clasa mea de la Harvard Business School, „multe crize par a se produce peste noapte, dar de fapt ele au rădăcini lungi,

de vreo zece-cincisprezece ani din punctul de vedere al cauzei problemelor reale".

De exemplu, să examinăm originile problemelor actuale de la Citigroup, care datează de pe vremea când director general era Sandy Weill. Succesul înregistrat de Weill a făcut din el un simbol al Wall Street-ului, înzestrat cu o influență deosebită. Sub conducerea lui, Citigroup a avut o cultură dinamică, orientată spre expansiune. Lipsea doar ceva mai multă atenție din partea consiliului de administrație sau o mai bună gestiune a riscurilor. Când a preluat funcția de director general în 2003, Chuck Prince a trebuit să acorde prioritate maximă rezolvării numeroaselor probleme juridice și etice lăsate de Weill. În primul său an de mandat, Citigroup a plătit amenzi și compensații legale de peste 5 miliarde de dolari.

Acesta a fost, bineînțeles, doar vârful aisbergului. Problemele descoperite după ce Prince și-a dat demisia în noiembrie 2007 au obligat Citigroup să atragă plasamente în acțiuni și să obțină de la guvernul american garanții de împrumut în valoare de 351 de miliarde de dolari pentru a nu se prăbuși. În consecință, directorul general Vikram Pandit a anunțat la sfârșitul lui 2008 concedierea a șaptezeci și cinci de mii de angajați.

În mod asemănător, problemele grave de la AIG au obligat Ministerul de Finanțe al SUA să devină proprietarul a 80% din totalul acțiunilor companiei, să-l numească pe Ed Liddy director general și să ofere

un ajutor în valoare de 173 de miliarde de dolari pentru a menține firma pe linia de plutire. Problemele de la AIG s-au datorat conglomeratului nedefinit de companii creat de predecesorii lui Liddy, Hank Greenberg și Martin Sullivan.

Asemenea lui Weill, Greenberg a avut și el o imagine impresionantă, de erou. El a creat în 1987 piața asigurărilor contra riscurilor de neplată a creditelor, dominând firma și consiliul de administrație al acesteia. În 2006, a fost dat afară după un scandal contabil. Greenberg este o figură tragică din multe puncte de vedere: un făuritor de succes care nu s-a putut adapta la regulile veacului al XXI-lea.

Este simplu să-i etichetezi pe Weill, Greenberg și succesorii lor drept lideri ratați, însă este posibil ca această apreciere să nu surprindă nuanțele situației. În condițiile în care piața bursieră te obligă permanent să-ți îmbunătățești rezultatele, este foarte greu să ieși din joc. Când piețele se extind, iar firma ta dă de furcă firmelor concurente, este simplu să ignori semnele care indică existența unor probleme și să-ți asumi riscuri și mai mari pentru ca profiturile să curgă în continuare, plecând de la premisa că situația piețelor nu se va înrăutăți.

Adoptarea unor măsuri hotărâte

Pentru a combate această tendință omenească, calitățile meditative ale directorului general al Intel, Andy Grove, exprimate în cartea sa intitulată *Only the Paranoid Survive* (*Doar paranoicii supraviețuiesc*) sunt esențiale. Temându-se mereu că pieței se puteau prăbuși mâine sau că firma lui putea să piardă peste noapte poziția de frunte ocupată pe piață, Grove a fost întotdeauna vigilent la riscurile asumate de Intel, luând măsuri de precauție în caz că se întâmpla tot ceea ce putea fi mai rău.

În 1984, Grove și compania condusă de el au trecut prin cea mai grea criză: Intel și-a pierdut poziția ocupată pe piața cipurilor de memorie în favoarea agresivilor concurenți japonezi. Împreună cu managerii săi, Grove s-a străduit vreme de un an întreg să diminueze costurile și să stabilizeze prețurile, dar nimic n-a părut să stăvilească valul stârnit de neobositele firme japoneze. Acestea exploatau faptul că produceau mult cu costuri mici pentru a practica prețuri mai mici decât Intel, ceea ce a dus la scăderea drastică a cotei de piață a acesteia din urmă. Când cota de piață a coborât sub zece procente, Intel a început să înregistreze pierderi. Și tocmai când se părea că lucrurile nu puteau sta mai rău pentru Intel, vânzările au scăzut la minimum pe piața cipurilor de memorie.

„Comenzile noastre s-au evaporat ca zăpada", a spus Grove:

Am avut ședințe peste ședințe, altercații și dispute, care n-au dus decât la propuneri contradictorii... Când dezbaterile s-au intensificat, am început pur și simplu să pierdem din ce în ce mai mulți bani. A fost un an sinistru și frustrant. Ne-am pierdut direcția. Rătăceam în valea morții.

Când această rătăcire fără țintă dura de aproape un an, mă aflam în biroul meu împreună cu președintele-director general al Intel, Gordon Moore, discutând despre dilema noastră. L-am întrebat: „Dacă am fi dați afară, și consiliul de administrație ar aduce un alt director general, ce crezi că ar face acesta?" Gordon mi-a răspuns fără să ezite: „Ne-ar scăpa de memorii." M-am holbat la el stupefiat, după care am zis: „De ce să nu ieșim tu și eu pe ușă, să ne întoarcem și să facem asta noi înșine?"

N-a fost ușor. Grove a mai pierdut un an convingându-și echipa că firma trebuie să renunțe la cipurile de memorie. Făcând asta, Intel și-a canalizat toate resursele spre producția de microprocesoare, domeniu în care tehnologia sa oferea un avantaj competitiv clar.

Această decizie a asigurat succesul companiei Intel în următoarele două decenii, microprocesoarele ei devenind componenta centrală a tuturor calculatoarelor personale și a mii de alte aparate. Continuând

să facă progrese în domeniul tehnologiei, Intel n-a permis ca microprocesoarele să devină o marfă ca oricare alta – toate acestea întâmplându-se deoarece Grove și-a dat seama că lucrurile se puteau înrăutăți și a luat măsuri hotărâte.

Meditând la motivele pentru care unor persoane din exterior le este mai ușor să ia asemenea decizii, Grove scrie următoarele:

> *Oamenii care nu sunt afectați sufletește de o decizie își pot da seama mai repede ce anume trebuie făcut. Directorii generali veniți din afară nu sunt manageri sau lideri mai buni decât cei pe care îi înlocuiesc. Au doar un avantaj, care poate fi însă hotărâtor: managerii noi vin neîmpovărați de o asemenea implicare sufletească și deci sunt capabili să aplice situației respective o logică impersonală. Ei pot vedea lucrurile într-o manieră mult mai obiectivă decât au făcut-o predecesorii lor.*

Adoptarea unui alt stil de conducere

Directorul general al Avon, Andrea Jung, s-a aflat într-o situație asemănătoare atunci când ritmul de creștere al companiei a scăzut drastic în 2005, după patru ani de expansiune rapidă. În consecință, prețul acțiunilor acesteia a scăzut și el. Un alt director general

i-a spus: „Închipuie-ți că ai fost concediată și că ai fost adusă înapoi ca o altă persoană."

Jung a explicat de ce este atât de greu să faci așa ceva. „În realitate, tu nu ești o altă persoană", a spus ea:

> *Trebuie să tratezi cu toți cei cu care ai relații. Îndepărtezi oameni pe care tu i-ai adus. Ei nu sunt niște nume fără chip, trecute într-o organigramă. Dacă poți să faci asta, este cum nu se poate mai bine. Ești pătruns deja de istoria, pasiunea și iubirea pentru locul respectiv. Trebuie totuși să faci niște lucruri brutale pe care unii nu le pot face dacă sunt prea implicați. Este mai greu din punct de vedere sufletesc și mai ușor de făcut pentru că știu sub ce pietre să mă uit.*

În loc să ia o serie de decizii pe termen scurt, Jung a hotărât să exploateze încetinirea pentru a restructura Avon pe termen lung. În primul rând, ea a redus cheltuielile cu 300 de milioane de dolari și a diminuat numărul nivelurilor ierarhice de la cincisprezece la opt. Pentru a da o nouă direcție companiei, ea a decis să reinvestească toate economiile în procesul de creștere. Când acționarii au primit într-un mod nefavorabil planurile sale, iar prețul acțiunilor Avon a scăzut și mai mult, Jung nu s-a dat înapoi.

Intrând în 2006, Jung s-a simțit un lider cu totul diferit de cel care fusese în primii patru ani petrecuți

în funcția de director general. „A putea să te transformi ca lider este la fel de important ca a transforma compania și strategia acesteia", a spus ea. Efortul făcut de Jung a dat rezultate, căci vânzările Avon au început să crească din nou, iar doi ani mai târziu, prețul acțiunilor companiei a atins un nou maxim.

Dacă dumneavoastră înșivă sunteți pus în fața unei asemenea decizii, sunteți oare pregătit să ieșiți din birou, să vă întoarceți ca un „alt director general" și să luați cea mai dureroasă decizie a carierei dumneavoastră, neîmpovărat de implicarea emoțională, ci ghidat de o logică impersonală? Dacă sunteți pregătit, puteți deveni un mare lider.

În toate aceste povești despre crizele prin care au trecut Goldman Sachs, Intel și Avon apar lideri autentici, care, recunoscând problemele cu care se confruntă, se ghidează după propriile principii. Liderii respectivi au avut înțelepciunea de a înțelege că situația se poate înrăutăți cu mult. Sondând adâncimile aisbergului, ei au putut să-i examineze dimensiunile și să-și scoată în siguranță organizațiile din criză. Drept urmare poziția lor la ieșirea din criză era consolidată.

Într-o criză, disponibilitățile contează cel mai mult

Într-o criză, disponibilitățile de numerar contează cel mai mult. Nu profitul pe acțiune. Nu creșterea venitului. Nu randamentul capitalului propriu. Capacitatea de a supraviețui și moderația fiscală trebuie să aibă prioritate față de rezultatele financiare imediate. Întrebați-vă: avem suficiente rezerve de numerar pentru a putea depăși cea mai rea criză imaginabilă? Dacă răspunsul este negativ, trebuie să luați măsuri imediate pentru a vă mări rezervele de numerar.

Concepția de acum larg răspândită conform căreia este rău să acumulezi disponibilități și este bine să te îndatorezi a evoluat în mod constant de-a lungul ultimilor douăzeci și cinci de ani. Ea a apărut odată cu lansatorii de oferte ostile din anii 1980, care au apelat la obligațiunile cu risc și dobândă mari ale lui Michael Milken și la împrumuturi masive pentru a prelua companii, adeseori împotriva voinței acestora.

Epoca Reagan, cu ratele mici ale dobânzilor, posibilitatea de a obține ușor disponibilități și apariția unor instrumente financiare inovatoare și a unor mijloace de protecție prin acoperire la termen, a schimbat optica sectorului financiar cu privire la disponibilități. Băncile de investiții le-au arătat clienților lor avantajele îmbunătățirii situației financiare prin contractarea unui volum mare de credite.

Și piața bursieră a trecut de la valorizarea disponibilităților la devalorizarea lor. Pe măsură ce piața bursieră a devenit tot mai interesată de rezultatele pe termen scurt, disponibilitățile au fost considerate un factor de reducere a randamentului capitalului propriu. Firmele generatoare de numerar au fost obligate tot mai mult să-și răscumpere acțiunile pentru a-și reduce soldul de disponibilități. Nu e de mirare că atâtea instituții financiare și companii aveau mare nevoie de disponibilități în momentul în care criza economică mondială a lovit din plin.

Liderii înțelepți, preocupați de consolidarea situației organizațiilor proprii trebuie să reziste acestor presiuni și să adopte o strategie prudentă. John Bogle, fost director general la Vanguard, crede că „ne-am transformat dintr-o «societate de proprietari» într-o «societate de agenți»". În vreme ce agenții îți pot vinde acțiunile oricând doresc, tu trebuie să conduci compania. Dacă cei din afară te presează să-ți îmbunătățești situația financiară contractând credite, ar fi bine să-ți amintești că datoria ta de lider este să ajuți organizația să facă față concurenței pe termen lung.

Cum trebuie reacționat la primele semne de avertizare

Primele semne de avertizare cu privire la apropierea crizei financiare au apărut în 2007. Cei de la Goldman Sachs le-au observat la începutul lui 2007, când au analizat situația creditelor ipotecare cu grad ridicat de risc acordate de companie. În luna august a aceluiași an, a apărut un alt semn de avertizare, tocmai când eu eram în excursie cu câțiva prieteni apropiați în Munții Bugaboo din Columbia Britanică. Când m-am întors la cabană, pe la 17:30, m-a contactat directorul general al Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, care mi-a explicat că fondurile cantitative, inclusiv trei fonduri Goldman, avuseseră o zi proastă la bursă: în condițiile în care au existat numai vânzători și niciun cumpărător, prețurile au scăzut drastic.

Preocupați de instabilitatea pieței și de creșterea riscurilor sistemice, conducătorii lui Goldman au hotărât să pună accentul pe consolidarea lichidității globale pentru a putea face față unei lungi furtuni economice. Între timp, Lehman Brothers a continuat să-și îmbunătățească situația financiară pentru anul următor prin contractarea de credite, reducându-și în același timp rezervele de numerar. Directorul general al celor de la Lehman, Richard Fuld, n-a văzut norii de furtună adunându-se la sfârșitul lui 2007 și în prima jumătate a lui 2008. Nici măcar prăbușirea lui Bear

Stearns în martie 2008 nu l-a determinat pe Fuld să-și modifice strategia.

Duminică, 14 septembrie 2008, Lehman a fost la o așa ananghie din punct de vedere financiar, încât n-a mai putut fi salvată înainte de deschiderea burselor asiatice. Merrill Lynch a fost vândută repede către Bank of America, iar AIG a fost preluată de statul american pentru a evita falimentul. Aceasta a produs o panică financiară nemaiîntâlnită de la Marea Criză Economică.

Între timp, cei de la Goldman au anunțat că, la sfârșitul lui august 2008, lichiditatea companiei a depășit 100 de miliarde de dolari. Acesta era un lucru bun, într-o perioadă în care nevoia de lichiditate a tuturor instituțiilor financiare a crescut vertiginos. Când activitatea pe piața creditelor a fost paralizată, iar efectele de comerț au dispărut, investitorii și-au retras banii. Ca poliță de asigurare, Goldman a obținut de la Warren Buffett un plasament de 10 miliarde de dolari. Manifestarea încrederii acestuia în firmă a valorat mai mult de-atât.

Furtunile financiare nu s-au oprit totuși aici, criza părând a continua la nesfârșit. Wachovia și Washington Mutual au fost încredințate în mod forțat lui Wells Fargo și J. P. Morgan de Ministerul de Finanțe al SUA. Rezultatele din trimestrul al patrulea al anului 2008 au fost dezastruoase, instituțiile financiare luptându-se din răsputeri să supraviețuiască. Criza financiară a avut efecte profunde asupra economiei SUA

și a devastat economiile naționale ale Islandei și Ucrainei.

În cele din urmă, în aprilie 2009, trei dintre firmele cel mai grav afectate de dezastrul economic au dat semne de revenire. Wells Fargo a raportat un profit trimestrial de 3 miliarde de dolari, după care, la câteva zile distanță, Goldman a raportat un profit de 1,7 miliarde de dolari, remarcând că lichiditatea globală crescuse la 164 de miliarde de dolari. A urmat J. P. Morgan, cu un profit trimestrial de 2,1 miliarde de dolari.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lecția învățată

În urma crizei economice mondiale, mulți lideri vor învăța să nu subestimeze durata și gravitatea crizelor cu care se confruntă, chiar dacă ele nu au nicio legătură cu economia. În primele faze ale unei crize, este esențial ca victoria să nu fie proclamată prea devreme. Liderii prudenți recunosc faptul că obiectivul lor cel mai important este asigurarea capacității de supraviețuire, astfel încât să poată reveni în forță atunci când criza scade în intensitate.

În capitolul următor, ne vom ocupa de liderii care consideră criza o ocazie de a-și atinge scopurile.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LECȚIA 5

BCU IASI DIGITAL UNIVERSITY LIBRARY

Nu irosi niciodată o criză

În *Principele*, filozoful italian Nicolò Machiavelli îşi sfătuia adepţii: „Să nu irosiţi niciodată şansele pe care vi le oferă o criză." Deşi este greu să-ţi dai seama în acel moment, o criză oferă şansa unică de a face schimbări radicale în propria organizaţie.

Când afacerea înfloreşte, numărul angajaţilor şi volumul cheltuielilor cresc, inevitabil, prea repede, făcându-şi loc obiceiuri păguboase. Oamenii devin foarte rezistenţi la reducerile de infrastructură şi personal, susţinând că acestea vor afecta dezvoltarea companiei şi poziţia ei pe piaţă. Din toată experienţa mea profesională, nu-mi vine în minte niciun moment în care să fi făcut prea repede reduceri prea mari. Marele pericol constă în a nu recunoaşte criza suficient de repede pentru a putea lua măsuri hotărâte. Când se-ntâmplă aşa ceva, veniturile scad mai repede decât cheltuielile, şi nu mai recâştigi niciodată terenul pierdut.

Epuizarea resurselor la „Teach For America"

Wendy Kopp, o tânără de douăzeci și doi de ani, absolventă a Universității Princeton, a fondat în 1989 Teach For America (TFA) din dorința de a asigura accesul fiecărui copil la o educație de calitate. Scopul ei era să reformeze sistemul public de învățământ prin crearea unui nou corp de dascăli tineri care, vreme de doi ani, să se dedice instruirii copiilor din cartierele sărace ale marilor orașe, care frecventau instituții de învățământ preuniversitar.

În 1995, după patru ani de eforturi încununate de succes, TFA și-a epuizat resursele. Organizația pierdea mulți dintre primii ei finanțatori, numărul cererilor de predare scădea, iar deficitul ajunsese la 2,75 de milioane de dolari. Pentru ca lucrurile să stea și mai rău, TFA era criticată de reprezentanții sistemului oficial de învățământ că nu era benefică pentru copii. Lucrând o sută de ore pe săptămână și lovindu-se de probleme covârșitoare, Kopp se gândea să desființeze tânăra sa organizație sau să-și dea demisia pentru a face loc altcuiva la conducerea ei.

După ce a stat și a reflectat, Kopp a hotărât să exploateze criza respectivă pentru a reorienta TFA spre scopul ei principal. A redus numărul angajaților cu 40%, a renunțat la două inițiative strategice menite să reformeze învățământul și a elaborat primul plan cincinal al organizației.

Oricât de dureroase au fost aceste schimbări, ele au contribuit la renașterea TFA. Până în 2008, numărul dascălilor membri ai organizației a crescut de zece ori, ajungând la 6.600, 67% obținând „progrese semnificative la clasă". Și mai important este faptul că TFA avea 22.000 de absolvenți, dintre care 60% au rămas în învățământ după cei doi ani petrecuți la TFA.

Pentru calitățile sale, Kopp a fost numită unul dintre „Cei mai buni lideri" ai Americii, devenind portavocea reformei învățământului la scară națională. Dacă n-ar fi fost tenacitatea și atașamentul lui Kopp față de misiunea TFA, organizația respectivă n-ar fi supraviețuit niciodată acelei crize. În schimb, Kopp a folosit criza ca pe o ocazie de a repune TFA pe calea succesului durabil.

Irosirea unei crize

În contrast cu exemplul lui Kopp, adevărata tragedie se produce atunci când conducerea irosește o rară ocazie de a se metamorfoza. Vreme de trei decenii, conducerea de la General Motors a ignorat crizele cu care s-a confruntat, tratându-le ca pe niște evenimente temporare pe care trebuia să le depășească, nu ca pe ocazii de a transforma compania. Adeseori, conducătorii ei au cerut statului american să ajute compania să iasă din situații dificile prin măsuri cum ar fi impunerea de contingente la importul de autovehicule

fabricate în străinătate, amânarea aplicării reglementărilor privind creșterea eficienței consumului de combustibil sau preluarea de către stat a obligațiilor privind plata contribuției la asigurările de sănătate.

Conducerea GM a convins, în 1981, guvernul SUA să reducă importurile de autovehicule fabricate în Japonia pentru a-i împiedica pe producătorii japonezi să-și îmbunătățească poziția pe piața americană. În loc să valorifice această ocazie rară pentru a-și recăpăta poziția și a investi în construcția unor mașini mai competitive, GM a folosit această păsuire pentru a crește prețurile și a-și mări profiturile în scădere. Când au fost eliminate contingentele de import, GM era și mai puțin competitivă în raport cu producătorii străini.

În 1992, eu și soția mea ne-am întreținut cu șeful diviziei Cadillac de la GM, care venise la Minneapolis pentru Turneul Final de Baschet al NCAA. Știind câtă iritare le producea conducătorilor GM mersul cu mașinile concurenților, mi-a fost jenă să-l duc cu Lexusul meu, însă nu aveam decât mașini străine. La vremea respectivă, Lexus, care se vindea în SUA de doi ani, cucerea rapid piața în defavoarea Cadillacului.

Spre cinstea lui, a vrut imediat să știe ce-mi plăcea la Lexus. Am început să-i înșirui o duzină de lucruri prin care această marcă era superioară oricărui automobil american pe care-l condusesem vreodată. Apoi l-am întrebat: „Dumneavoastră ce părere aveți despre ea?" Mi-a răspuns: „N-am mers niciodată cu așa ceva." Nu este de mirare că el și colegii lui comparau

automobilele pe care le fabricau la acea vreme cu vechile modele ale GM. În condițiile în care conducerea nu-și împingea specialiștii în proiectare și comercializare să facă comparații obiective cu produse competitive, era simplu ca firma să ajungă să se compare cu ea însăși.

GM a vrut întotdeauna să fie cea mai mare în ciuda cotei de piață în scădere de la 51% în anii 1960 la 19% în 2009. În perioadele de recesiune, conducerea firmei n-a tăiat niciodată suficient de adânc, de teamă să nu fie prinsă descoperită când situația avea să se remedieze. În schimb, Ford și-a limitat cheltuielile și producția, pregătindu-se astfel pentru vremuri grele. Când piața auto s-a prăbușit la sfârșitul lui 2008, era deja prea târziu pentru GM, conducerea fiind obligată să apeleze la ajutorul financiar al statului american pentru a salva compania. Paharul s-a umplut pe 1 iunie 2009, când GM a cerut intrarea în faliment în vederea reorganizării și a încredințat 70% dintre acțiuni guvernelor Statelor Unite ale Americii și Canadei.

În 2006, Ford a ieșit dintre granițele industriei constructoare de automobile, angajându-l ca director general pe Alan Mulally de la Boeing. La trei luni de la angajare, Mulally a anunțat că Ford își va ipoteca toate activele pentru suma de 23,6 miliarde de dolari, cu scopul de a finanța restructurarea companiei. Când Mulally a spus că împrumuturile vor oferi firmei Ford „o asigurare în cazul unei recesiuni sau al unui alt eveniment neprevăzut", mulți observatori au considerat

aceasta un act disperat. În realitate, măsurile lui Mulally au salvat compania, care nu a cerut ajutorul guvernului și a putut să funcționeze ca o companie independentă.

Crearea unei crize cu scopul de a deveni competitivi

Comparați ce s-a întâmplat la GM cu activitatea de conducător vizionar a lui Jack Welch. Când a devenit director general la General Electric în 1981, Welch a întrezărit o mulțime de lucruri de care puțini au fost conștienți. El a prevăzut o luptă intensă pentru supremație mondială căreia numai firmele cele mai flexibile și mai competitive îi vor supraviețui. Welch a decretat că fiecare unitate GE trebuia să fie pe prima sau pe a doua poziție în domeniul său de activitate și să fie absolut competitivă, altfel GE avea să renunțe la ea.

Pentru a face greoaia și matura organizație să se miște în direcția dorită, Welch a creat o criză. A încredințat pozițiile cele mai importante managerilor care au fost de acord cu filozofia lui, iar pe ceilalți i-a pus pe linie moartă. N-a existat nicio provocare pe care el să nu fie dispus s-o accepte. Niciun amănunt nu era prea mărunt ca să scape atenției și, eventual, mâniei sale. A desființat 100.000 de locuri de muncă, inclusiv posturi de conducere operativă. Astfel, el a transformat birocrația GE într-un mecanism performant.

Stilul său agresiv i-a adus apelativul de „Neutron Jack". El compensează această imagine publică printr-o concentrare asupra perfecționării muncii de conducere din cadrul GE. A transformat unitatea de la Crotonville, statul New York, în cel mai performant laborator de perfecționare a muncii de conducere și a mers acolo în mod regulat pentru a se angaja în dezbateri aprinse cu managerii de nivel intermediar.

Welch folosea două criterii fundamentale pentru aprecierea muncii liderilor săi: performanța și valorile. Pentru a fi promovat trebuia să ai și una, și alta. Performanța era o componentă evidentă a strategiei sale, însă el a făcut din valori o componentă la fel de importantă. Spre sfârșitul mandatului său, el a „executat" în mod public un conducător pentru faptul că nu s-a ridicat la înălțimea standardelor GE cu privire la valori, deși persoana în cauză nu încălcase nicio lege. Când Welch s-a retras în 2001, GE era o firmă foarte competitivă, cu o poziție importantă pe piața internațională, datorită în mare măsură schimbărilor pe care el le-a făcut anticipând globalizarea concurenței.

În schimb...

Măsurile lui Welch i-au făcut pe rivali ca Siemens, Philips, Westinghouse și Mitsubishi să se întrebe de ce n-au reușit niciodată să-și convingă organizațiile să renunțe la birocrațiile lor. Deși, în anii 1970, Siemens

era considerată omoloaga lui GE, generațiile următoare de conducători n-au reușit să facă în așa fel încât compania să se miște cu aceeași viteză ca GE. În calitate de director general între 1992 și 2005, Heinrich von Pierer a făcut unele progrese în transformarea firmei Siemens, dar uriașul german a continuat să depună mari eforturi pentru a putea ține pasul cu GE.

Înlocuindu-l pe von Pierer în 2005, directorul general Klaus Kleinfeld a lansat un amplu program de restructurare și o campanie susținută împotriva conduitei ilegale. Kleinfeld voia să elimine practicile inadecvate, așa încât a angajat juriști și specialiști în audit din afară pentru a reorganiza sistemul intern contabil și de control.

În 2006, situația de la Siemens a devenit una explozivă. Într-un raport de audit intern se arăta că firma a dat mită în valoare totală de 3 miliarde de dolari. Președintele consiliului de administrație, von Pierer, nu s-a considerat răspunzător, susținând că n-a știut nimic despre mitele date cât timp a fost director general. El s-a apărat spunând că, în fiecare an, a trimis managerilor declarații în care le reamintea că au datoria să respecte codul etic al companiei.

În ceea ce privește etica în afaceri, declarațiile scrise nu sunt suficiente. Liderii au obligația să se implice personal pentru a asigura respectarea standardelor etice ale companiei și a verifica informațiile apelând la serviciile profesionale de audit care există peste tot în lume.

Nerecunoscându-se vinovat, von Pierer n-a reușit să scoată firma Siemens din această criză, iar consiliul de administrație a fost obligat să caute o nouă conducere. Kleinfeld și-a dat și el demisia pentru a face loc unei noi echipe executive. Președinte al consiliului de direcție a fost ales Gerhard Cromme, iar director general a fost adus Peter Loescher de la Merck.

Cromme fusese mulți ani șeful conglomeratului Thyssen-Krupp. Funcționând în nouă consilii de administrație diferite, era foarte respectat în calitate de expert în administrarea companiilor. El a pus capăt acuzațiilor formulate în urma scandalurilor de mituire, încheind în timp-record negocierile purtate cu autoritățile americane și europene. Chiar și-așa, reglementarea întregii chestiuni a costat compania Siemens 2,5 miliarde de dolari reprezentând amenzi și taxe legale. Loescher a început imediat să reorganizeze conducerea companiei pentru a o face mai flexibilă și mai competitivă.

Rezultatele obținute de General Electric și Siemens, companii de mari dimensiuni, în ultimii douăzeci de ani demonstrează în mod limpede existența unor stiluri de conducere diferite din punctul de vedere al eficacității. Sub conducerea lui von Pierer, Siemens a funcționat într-o manieră ierarhică tradițională, pe când Welch a întors GE cu capul în jos cu scopul de a face din ea o companie ageră, dinamică și foarte competitivă. A fost nevoie de câteva mari scandaluri pentru ca, zguduită, Siemens să recunoască faptul că se

impunea o restructurare totală. GE și Siemens sunt, la fel ca Ford și General Motors, exemple grăitoare ale importanței muncii de conducere.

Folosirea unei crize pentru a stimula progresul

În 1993, Medtronic se afla în fața unei crize determinate de planul de reformă a sistemului sanitar propus de administrația Clinton. Ne temeam că acest plan ne va obliga să reducem prețurile stimulatoarelor cardiace, defibrilatoarelor și altor produse ale noastre care aduceau un profit însemnat. Acest lucru ne-ar fi pus în pericol strategiile bazate pe investiții masive în cercetare-dezvoltare și asistare a medicilor în timpul operațiilor de implantare.

În consecință, am redus semnificativ costurile de producție, cheltuielile generale și cheltuielile de infrastructură. Am profitat de ocazie pentru a restructura și a simplifica organizarea, reducând numărul nivelurilor ierarhice, al ședințelor și al „lucrurilor bine de făcut". Nu eram însă dispuși să renunțăm la strategiile noastre bazate pe investiții masive în cercetare-dezvoltare și asistarea medicilor.

Pentru a câștiga sprijinul membrilor organizației în vederea înfăptuirii acestor ample schimbări, inclusiv a înghețării tuturor salariilor, conducătorii de la Medtronic au fost de acord să li se reducă salariile și să

renunțe la beneficiile suplimentare: au fost eliminate mașina de serviciu, abonamentul la club și serviciile de consiliere financiară, interzicându-se rezervarea locurilor de parcare, crearea unei săli de mese pentru șefi și cumpărarea unui avion al firmei. Principala consecință a desființării beneficiilor suplimentare n-a fost reducerea costurilor, ci consolidarea caracterului egalitarist al culturii companiei Medtronic.

S-a dovedit că mult temuta reducere a prețurilor nu s-a mai produs, însă costurile s-au redus cu mult. Aceasta a contribuit la creșterea marjei profitului, permițând firmei să treacă la ofensivă în vederea măririi cotei de piață. O parte a economiilor realizate prin reducerea costurilor a fost folosită pentru a finanța creșterea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare de la 9% la 11% din valoarea vânzărilor și, în paralel, pentru a reduce durata totală de punere pe piață a unui produs de la patruzeci și opt de luni la optsprezece luni. S-a apelat la câteva sute de specialiști care să-i asiste pe medici în cursul operațiilor.

Aceste măsuri drastice i-au prins pe picior greșit pe concurenții firmei Medtronic, în momentul în care cota acesteia pe piața stimulatoarelor cardiace și a defibrilatoarelor a crescut de la 40% la 50%. Între timp, fluxul de numerar generat de această afacere a finanțat în ultimă instanță expansiunea Medtronic în alte domenii ale tehnologiei medicale și pe piețe în curs de dezvoltare.

Concentrându-se asupra activității de cercetare-dezvoltare și asistenței în utilizarea produselor, Medtronic și-a valorificat cele mai mari atuuri, îngreunându-le concurenților sarcina de a realiza profit. Drept urmare Siemens, Eli Lilly, Sanofi, Sulzer și Pacific Dunlop au renunțat la afacerea cu dispozitive medicale.

Aceasta a fost o criză pe care noi n-am irosit-o. Ea a stat la temelia a încă cincisprezece ani de creștere și expansiune rapidă.

Lou Gerstner și transformarea IBM

Rareori a reușit o corporație importantă să-și revină după o criză atât de gravă precum cea cu care s-a confruntat IBM în anii 1990. Cea mai mare companie producătoare de calculatoare din lume era afectată de concurența cu sistemele bazate pe produsele mai ieftine ale Microsoft și Intel, care a distrus marjele de profit ale IBM și a dezvăluit costurile mari ale companiei.

Un coleg care a fost membru al consiliului de administrație al IBM în acea perioadă a spus că n-a văzut niciodată o firmă trecând atât de repede de la profituri substanțiale la pierderi masive. Situația din interiorul IBM era atât de sumbră, încât specialiștii în planificare strategică ai acesteia se gândeau în mod serios să fragmenteze structura complexă a IBM în

treisprezece componente ce urma să fie încredințate unor potențiali investitori.

Membrii consiliului de administrație și-au dat seama de gravitatea problemelor și de faptul că era nevoie de o nouă conducere. L-au abordat pe Lou Gerstner, care tocmai realizase restructurarea companiei R. J. Reynolds Tobacco, și l-au convins să salveze o comoară americană. Gerstner a trecut imediat la reorganizarea IBM de sus și până jos. El i-a obligat pe manageri să privească în față realitatea scăderii rapide a profiturilor aduse de calculatoarele de mare putere care se învecheau și necesitatea refacerii relațiilor cu clienții nemulțumiți, care constituiseră caracteristica firmei.

Pentru a se ocupa de masiva reducere a costurilor, Gerstner l-a pus director financiar pe Jerry York de la Chrysler. York nu știa nimic despre calculatoare, dar știa cum să diminueze costurile. Genul proverbial de „polițai rău", care avea de îndeplinit o misiune, lui York nu-i păsa ce credeau oamenii despre el și era indiferent la critici. De asemenea, el i-a permis lui Gerstner să joace rolul „polițaiului bun", interesat în primul rând de refacerea relațiilor cu clienții IBM.

Strălucitele idei strategice și aptitudini de conducător ale lui Gerstner nu doar au salvat IBM de la „distrugerea creatoare" a lui Joseph Schumpeter, dar au și ajutat compania să-și recâștige locul de frunte în industria de profil și să însemne iarăși ceva pentru

acționari. Pentru IBM, aceasta n-a fost absolut deloc o criză irosită.

Lecția învățată

Poveștile lui Welch de la GE și Gerstner de la IBM sunt exemple extraordinare care ne arată cum folosesc marii lideri o criză pentru a-și transforma propriile întreprinderi. Aceste exemple sunt valabile nu doar pentru companiile de mari dimensiuni. Concluziile desprinse din ele se aplică în egală măsură organizațiilor mai mici și de dimensiuni medii, în care nevoia de restructurare și transformare este la fel de mare.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

Liderii care nu profită de crize ca să facă schimbări de durată nu numai că irosesc ocaziile pe care le au, dar și pregătesc terenul pentru o nouă criză. La fel ca General Motors, organizația dumneavoastră se va afla în fața acestui pericol dacă nu veți face schimbările necesare.

Să ne întoarcem acum și să vedem ce puteți face în condițiile în care sunteți în centrul atenției, atât în interior, cât și în afară, și trebuie să rămâneți totuși pe calea cea bună.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LECȚIA 6

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

Eşti în centrul atenţiei: orientează-te după Adevăratul Nord

În lumea de azi, nu trebuie să fii vreun politician sau vreo celebritate ca să fii o figură publică. În calitate de lider al unei organizaţii lucrative sau nelucrative, eşti mereu în centrul atenţiei publicului, fie că-ţi place, fie că nu-ţi place. Salariul îţi este publicat în ziar. Declaraţiile îţi sunt citate pe larg. Cei din interiorul şi din afara organizaţiei speculează cu privire la părerea ta.

Lumea modernă a mass-media, cu multitudinea de noi surse de informare, prezintă nenumărate capcane şi ocazii favorabile. Într-o criză, totul se amplifică de o sută de ori. Lumea Internetului a democratizat informaţiile şi a mărit substanţial viteza de transmitere a acestora. Ca lider, trebuie să găseşti mijloace de a le folosi spre binele tău, nu să te văicăreşti de aspectele lor negative.

Nimeni n-a făcut asta cu mai multă pricepere ca preşedintele SUA, Barack Obama, în campania prezidenţială încununată de succes din 2008. Oricât de bine reuşea echipa lui să transmită mesaje consecvente

prin toate mijloacele de comunicare posibile, Obama era în continuare pus la zid din cauza asocierii lui cu predicile înflăcărate ale pastorului său, reverendul Jeremiah Wright, cu mișcările greșite ale consilierului său economic, Austan Goolsbee, și cu aprecierile hazardate ale susținătoarei Samantha Power, care a făcut-o pe Hillary Clinton „monstru".

Când m-am angajat la mediatizatul conglomerat Litton Industries în 1969, specialistul în relații publice al acestuia mi-a spus că președintele Charles „Tex" Thornton i-a cerut să țină compania ascunsă în iarba înaltă. I-a răspuns astfel: „Tex, când ai trei metri înălțime, nu te poți ascunde în iarba înaltă." Capetele liderilor de azi se înalță cu mult deasupra ierbii, așa încât și ei ar trebui să profite de vizibilitate, în loc să devină victima acesteia.

În condițiile în care blogurile, Twitter și YouTube sunt folosite pe scară largă, aproape oricine își poate etala talentul de expert vremelnic în mass-media. Cu cât opiniile cuiva sunt mai radicale, cu atât acesta pare să beneficieze de o atenție mai mare. Articolele și videoclipurile sunt transmise prietenilor prietenilor și, brusc, toată lumea le vede. Reclamanți, avocați și autorități guvernamentale de reglementare citează un număr masiv de mesaje transmise prin e-mail, examinându-le cu minuțiozitate pentru a găsi în ele comentarii ale angajaților care să-i ajute să-și argumenteze cazurile.

În cursul unei crize, atenția acordată liderilor atinge intensitatea maximă. Oamenii sunt atât de neliniștiți și de avizi de informații, încât ascultă cu atenție fiecare cuvânt al liderilor lor, încercând să deducă niște lucruri din felul în care se mișcă, din mimica și chiar din culoarea cravatelor și rochiilor lor.

Sub lumina reflectoarelor, capacitatea de a rămâne fidel valorilor proprii îți este pusă la încercare. Într-o clipită, poți să-ți consolidezi sau să-ți distrugi reputația. Priviți ce a făcut primarul orașului New York, Rudy Giuliani, după atacurile de la 11 septembrie 2001. În vreme ce liderii naționali s-au retras în buncărele lor, Giuliani și-a făcut imediat apariția, fiind prezent printre cetățenii îndurerați ai New Yorkului. Grija lui a fost evidentă pentru poliția și pompierii din oraș, care și-au riscat viața în acea zi îngrozitoare. Giuliani a devenit simbolul unui New York îngrijorat și un primar care insufla încrederea că orașul va trece peste cel mai mare dezastru din istoria sa.

Deși o criză precum cea de pe 11 septembrie poate fi proba absolută a curajului unui lider, ea este una care nu poate fi anticipată. Poți fi însă pregătit pentru situațiile neprevăzute sprijinindu-te pe valorile proprii și fiind convins de convingerile și principiile tale. Când abordezi problemele publice din acest punct de vedere, în loc să-ți faci griji pentru imaginea ta și pentru impresia pe care o produci, oamenii te respectă ca pe un lider pe care pot conta și care va face sacrificii spre binele tuturor.

Asigurarea transparenței

Secretul abordării problemelor publice este să fii deschis, direct și transparent. Într-o criză, atât angajații, cât și observatorii din afară sunt extrem de sensibili la orice încercare de a masca sau de a ascunde adevărul. Aceste încercări vor fi repede date în vileag, mai ales dacă evenimentele ulterioare vor demonstra că afirmațiile tale sunt inexacte sau înșelătoare.

În exterior, este necesar să asiguri accesul pentru mass-media, clienți, acționari și alții interesați de viitorul companiei. Am constatat că membrii presei sunt foarte respectuoși când cred că le spui totul și nu încerci să ascunzi problemele sau detaliile neplăcute. Când însă simt că liderii nu sunt cinstiți cu ei, devin agresivi și chiar publică zvonuri și alegații neverosimile.

Transparența creează organizației o imagine autentică, omenească. Liderii ei par oameni normali, însărcinați să se ocupe de probleme dificile. Când ești deschis, poți să le ceri mai ușor oamenilor să te sprijine. Atunci când situația se înrăutățește, cum se întâmplă adeseori, oamenii acceptă mai ușor punctul tău de vedere dacă i-ai ținut la curent cu toate evenimentele. În această perioadă, trebuie să fii accesibil tuturor membrilor organizației, să umbli prin birouri și laboratoare, să vizitezi fabricile și să participi la evenimentele care au loc în firmă.

John Lechleiter, noul director general al marii companii farmaceutice Eli Lilly, scrie o dată la câteva

săptămâni pe blogul personal mesaje care ajung la angajații acesteia din toată lumea. El primește prin poșta electronică sute de răspunsuri și-și face el însuși timp să răspundă. Lechleiter a constatat că mesajele sale au contribuit la stabilirea unei relații favorabile cu angajații firmei din toată lumea, creându-i acesteia o imagine mai umană.

De ce nu agreează transparența mai mulți lideri? Pentru că le ia din timp, pentru că nonconformismul ei pur poate fi greșit interpretat și pentru că poate oferi material avocaților reclamanților, mass-media și altor grupuri din afară, care poate fi folosit împotriva companiei. Astfel, ea necesită mai multă pricepere și presupune asumarea unui risc mai mare decât abordările mai conformiste. Pe ansamblu însă, aceste riscuri sunt cu mult depășite de beneficii.

Bineînțeles că transparența are anumite limite, cum ar fi difuzarea unor informații confidențiale care i-ar avantaja pe concurenți. Nu trebuie totuși să se facă apel la ele pentru a justifica nedivulgarea unor informații vitale de care publicul are nevoie.

Amestecarea comunicațiilor interne cu cele externe

În lumea de astăzi, comunicațiile interne și cele externe s-au metamorfozat într-un singur gen de comunicație, făcând imposibilă trasarea unei linii

de demarcație între ele. Tot ceea ce se spune într-o companie se transmite repede în exterior, iar tot ceea ce se scrie sau se spune în exterior se citește sau se ascultă în interior. De aceea este esențial să se transmită aceleași mesaje atât în interior, cât și în exterior.

Sinceritatea nu reprezintă o garanție a faptului că nu-ți vei crea singur probleme fără să vrei. Am învățat această lecție pe propria-mi piele la sfârșitul anilor 1990. La o ședință informativă a președintelui companiei Medtronic, am împărtășit situația acesteia celor trei sute de colegi aflați personal de față și multor altora care mă urmăreau prin satelit. Întorcându-mă în birou, am observat că remarcile făcute de mine apăruseră deja pe Reuters în toiul discursului meu. Din păcate, Reuters a răstălmăcit spusele mele pentru că *n-a așteptat* ca eu să ajung la sfârșitul explicației.

Hank Paulson, directorul general al Goldman Sachs, era o persoană foarte deschisă. În condițiile în care firma a făcut reduceri drastice la începutul lui 2003 din cauza „crizei dotcomurilor", el le-a spus specialiștilor în analiza valorilor mobiliare, la o conferință, că are încredere că se pot face și alte economii fără a afecta situația firmei. Într-o declarație pe care avea s-o regrete foarte repede, Paulson a opinat: „Douăzeci la sută din personalul Goldman creează 80% din valoare." Afirmațiile lui au ajuns repede pe Internet, fiind folosite de concurenți împotriva firmei și declanșând o furtună în interiorul companiei, care se

mândrea că promovează munca în echipă și prețuiește contribuția fiecăruia angajat. Paulson nu s-a ferit de critici. A doua zi de dimineață, a transmis un mesaj prin poșta vocală celor treizeci de mii de angajați Goldman din lumea întreagă, cerându-și scuze pentru comentariile făcute și reafirmând prețuirea acordată contribuției fiecărui angajat.

În toiul crizei financiare mondiale, ca ministru de finanțe, Paulson a îndurat criticile în momentul în care lucrurile n-au mai mers bine. Astfel, el și-a protejat șeful, președintele George W. Bush, și colegii Ben Bernanke și Timothy Geithner de la Rezerva Federală, cu toate că aceștia participaseră din plin la luarea fiecărei decizii. În ciuda pașilor greșiți făcuți uneori și a deselor critici, Paulson și-a creat un stil de conducere bazat pe onestitate și curaj – trăsături care l-au ajutat pe tot parcursul carierei sale.

Cum trebuie tratați ciripitorii

Cum ar trebui să te porți cu ciripitorii care comunică avocaților și autorităților guvernamentale informații confidențiale despre companie? În unele cazuri, ciripitul este singura modalitate a unor angajați bine intenționați de a dezvălui lucrurile necinstite care se petrec la nivelul conducerii companiei. În alte cazuri, aceste alegații pot fi înșelătoare sau chiar neadevărate, dar sunt prezentate ca date certe de mass-media.

Date fiind aceste situații complexe, cum trebuie să se poarte liderii cu posibilii ciripitori? Se poate proceda în așa fel încât afirmațiile lor să devină neinteresante, creându-se o organizație deschisă, în care informațiile circulă liber, iar angajații nemulțumiți dispun în interiorul companiei de mijloacele necesare pentru a-și exprima preocupările. Medtronic a folosit în mod eficient o linie telefonică directă pe care angajații o întrebuințau pentru a-și exprima preocupările fără să-și dezvăluie identitatea. Aplicam o procedură oficială pentru a analiza mesajele și a determina valabilitatea lor, precum și măsurile care se impuneau.

La un moment dat, un angajat anonim de la o filială achiziționată de curând a dezvăluit o serie de fraude comise în dauna Administrației pentru Alimente și Medicamente (FDA) înainte ca Medtronic să facă achiziția. O investigație preliminară a arătat că afirmațiile erau exacte. Concluzia a fost imediat comunicată FDA, luându-se măsura retragerii de pe piață a produselor filialei în cauză. N-am aflat niciodată cine a făcut reclamația respectivă, însă acest ciripitor a făcut un mare serviciu companiei Medtronic. FDA a apreciat faptul că Medtronic s-a autosesizat și a luat imediat măsuri pentru a rezolva problema.

Crearea unei culturi a sincerității

În cartea intitulată *Transparency* (*Transparență*), Warren Bennis, Daniel Goleman și James O'Toole scriu despre importanța creării unei „culturi a sincerității". Unde nu există așa ceva, informațiile nu circulă liber în interiorul organizației, iar liderii ei nu știu de multe ori ce se-ntâmplă. Singura cale de a crea o asemenea cultură este ca liderii să fie sinceri ei înșiși. Atunci pot insista ca oamenii din organizațiile lor să fie la fel de sinceri și să le comunice problemele.

Ca lider, trebuie să-i ții la curent pe oameni cu ce se-ntâmplă. Cu cât ești mai deschis, cu atât oamenii se bazează mai mult pe tine și pe opinia ta cu privire la evenimentele interne și mai puțin pe zvonuri. Dacă nu primesc răspunsurile de care au nevoie din partea liderilor, ei apleacă urechea la zvonuri.

Încredere – în public, îndoieli – în particular

Oamenii se așteaptă ca liderii aflați în centrul atenției publice să aibă răspuns la majoritatea întrebărilor. Dar ce ar trebui să spui atunci când nu ai niciun răspuns, ceea ce se-ntâmplă de obicei la începutul unei crize? Această perioadă, în care informațiile sunt vagi, iar oamenii încearcă să compună din bucățele întreaga poveste, poate fi extrem de neplăcută.

Oamenii sunt convinși că tu, liderul lor, le vei spune mereu că totul va fi în regulă. Este greu să faci așa ceva când nu știi dacă situația reală poate fi mai rea decât își închipuie cineva. Cum poți să insufli publicului încredere când în sinea ta ai îndoieli?

Majoritatea liderilor au tendința firească de a urma sfaturile juriștilor și ale specialiștilor în relații publice, care le spun să țină capul la cutie până când cunosc cu exactitate situația. Nespunând nimic înăuntru sau în afară, ori făcând declarații fără sens, liderii se trezesc că sunt rupți de realitate, insensibili și indiferenți, ori chiar obstrucționiști. Mai rău încă, ei pot pierde inițiativa în favoarea unor persoane din afară înclinate să facă afirmații imprudente care conțin frânturi de adevăr. În interiorul și în afara organizației încep să se răspândească zvonuri. Ceea ce ar fi putut fi o criză posibil de rezolvat se transformă brusc într-una care scapă de sub control.

Într-o epocă în care mass-media acordă instantaneu atenție dezastrelor și problemelor, strategia ținerii capului la cutie nu funcționează. Liderii sunt obligați să iasă imediat în față sau să renunțe la șansele lor. Cel mai bine este să preiei inițiativa și să le spui oamenilor ce anume știi și ce anume nu știi, asigurându-i că alte persoane se străduiesc să afle cât mai repede cu putință cum stau lucrurile.

Karl Weick folosește un lucru care i s-a-ntâmplat lui Warren Bennis pentru a ilustra ceea ce el numește

„legitimarea îndoielii". Bennis ținea o prelegere la Harvard School of Education, când decanul Paul Ylvisaker l-a întrebat: „Warren, chiar îți place să fii rector la [Universitatea din] Cincinnati?" După o pauză prelungită, Bennis a răspuns: „Nu știu."

În timpul călătoriei de întoarcere la Cincinnati făcute a doua zi, Bennis a rumegat întrebarea lui Ylvisaker. În cele din urmă, a recunoscut față de el însuși că nu-i place să fie rector. După două luni, și-a anunțat demisia.

Ce s-ar fi întâmplat dacă Bennis ar fi continuat să facă un lucru care nu-i plăcea? Nimeni nu poate da un răspuns exact la această întrebare, nici chiar Bennis. Știm însă cu certitudine că n-ar fi fost nici măcar pe-aproape la fel de productiv sau de pătrunzător în scrierile sale cum a fost în ultimii treizeci de ani. Demisionând dintr-o funcție care nu-i plăcea și făcând ceea ce-i plăcea, Bennis nu numai că a avut o viață mai împlinită, dar a și influențat existența a milioane de oameni.

Sunt momente în viața fiecărui lider în care, realmente, nu știe ce să spună. Puțini au curajul să fie atât de onești cum a fost Bennis. Ei se tem că vor părea ignoranți, nesiguri sau, mai rău, depășiți de situație. În condițiile în care schimbările se produc cu repeziciune, iar evenimentele sunt reflectate instantaneu în mass-media, îndoiala este îndreptățită. De fapt, a recunoaște că nu știi este mult mai bine decât

a te preface că ești sigur. Acest lucru validează incertitudinea pe care alții o resimt și îi ajută pe lideri să încerce să înțeleagă, fără să se compromită prematur.

Nu este necesar să tragi concluzii premature cu privire la cauzele problemelor. Evenimentele ulterioare te pot face să-ți schimbi părerea sau te pot pune într-o poziție dubioasă. Cel mai important este faptul că trebuie să degaji încrederea că ești hotărât să afli ce s-a întâmplat și să-ți asumi răspunderea pentru consecințe.

Cine se face vinovat de această criză?

În 2007, Robert Eckert, director general la Mattel Toys, a primit din partea consumatorilor informații care indicau că în jucăriile acesteia exista plumb. Testele efectuate ulterior în laboratoarele proprii au arătat că plumbul depășea limitele admise la o gamă largă de jucării Mattel. Aceasta a contribuit la retragerea de pe piață a milioane de jucării. În avizele de retragere, conducerea companiei Mattel a explicat faptul că jucăriile au fost fabricate pe bază de contract de furnizori din China.

În declarația dată înaintea Congresului pe 11 septembrie 2007, Eckert a dat vina fără înconjur pe producătorii chinezi. „Incapacitatea contractantului de a respecta reguli bine stabilite ne-a obligat să retragem milioane de jucării cu vopsea pe bază de plumb",

a spus el. Aceasta a dus la declanșarea unui protest public împotriva producătorilor chinezi și lipsei standardelor cu privire la siguranța pentru copii a jucăriilor fabricate de ei. Senatorul Sam Brownbeck a inflamat spiritele, spunând că „mențiunea «Fabricat în China» a devenit de acum sinonimă cu o avertizare". Drept urmare, un patron al uneia dintre firmele furnizoare s-a sinucis.

Aceasta a făcut să se pună următoarea întrebare: cine a fost răspunzător pentru jucăriile necorespunzătoare, Mattel sau contractanții săi? După câteva săptămâni de proteste publice neîntrerupte împotriva chinezilor, vicepreședintele executiv al companiei Mattel și-a cerut în cele din urmă scuze față de ministrul chinez de profil pentru faptul că a îndreptat tirul criticilor spre China. El i-a spus ministrului respectiv: „Mattel își asumă întreaga răspundere pentru aceste retrageri și vă cere personal scuze dumneavoastră, poporului chinez."

În mintea consumatorilor americani, produsele fabricate în China, pe care se bazează producția companiei Mattel și a tuturor celorlalte firme care fabrică jucării, erau considerate nesigure. Cum pe jucării apărea numele Mattel, iar compania era obligată să certifice faptul că jucăriile îndeplinesc normele de siguranță, Eckert ar fi trebuit să-și asume imediat răspunderea. Negând că era vina firmei sale și încercând s-o arunce pe producătorii chinezi, Eckert a declanșat în SUA un val de xenofobie. În cele din urmă, el și-a

făcut rău lui însuși și companiei sale, mult mai mult decât dacă și-ar fi asumat răspunderea încă de la început.

O memorabilă zi de Sfântul Valentin

În ziua de Sfântul Valentin a anului 2007, David Neeleman, fondatorul companiei JetBlue, s-a confruntat cu cea mai mare criză din cariera lui. O furtună de gheață de pe Coasta de Est i-a blocat până la zece ore la sol pe pasagerii a nouă curse JetBlue. În zilele următoare, peste o mie de curse au fost anulate. Cu toate că și alte linii aeriene au întâmpinat probleme asemănătoare, relatările negative ale presei s-au concentrat asupra companiei JetBlue, care-și făcuse o reputație din servirea exemplară a clienților.

Cum Neeleman era specialist în marketing, a încredințat activitățile cotidiene directorului de operațiuni Dave Barger. Acesta era însă în Florida în momentul în care s-a produs furtuna, rămânând acolo timp de câteva zile. Nebeneficiind de sprijinul experimentatului său director de operațiuni, Neeleman a petrecut următoarea săptămână la centrul de operațiuni al Jet Blue, încercând să-i ajute pe tinerii lui manageri să pună lucrurile la punct.

Normal ar fi fost ca Neeleman să dea vina pe furtuna de gheață pentru catastrofa care a lovit JetBlue în ziua de Sfântul Valentin. În schimb, el a analizat

toate aspectele operaționale și a constatat că tinerei sale companii aflate în plină expansiune îi lipseau procedurile și oamenii calificați necesari pentru a face față unor probleme majore. „Era vorba despre un eșec operațional", a spus el. „Aveam un centru de control în caz de urgență plin de oameni care nu știau ce să facă din cauză că le lipseau procedurile și nu erau pregătiți să abordeze o criză de asemenea anvergură."

Pentru a-și restructura activitățile, Neeleman l-a convins pe Russell Chew, director de operațiuni la Administrația Federală a Aviației, să se alăture echipei JetBlue. „Chew a făcut în așa fel încât lucrurile să revină pe făgașul lor normal și să rămână acolo", a remarcat el cu mândrie.

În același timp, Neeleman s-a concentrat asupra recâștigării încrederii clienților JetBlue, cerându-le personal scuze într-un material video. În săptămâna următoare, a apărut la *David Letterman* și *Today Show*. A încărcat chiar un material video pe YouTube.

Neeleman și-a asumat răspunderea pentru deciziile proaste luate și a promis să le înapoieze banii și să le acorde credite pasagerilor nemulțumiți. Și-a cerut scuze în repetate rânduri. Apoi a luat o măsură fără precedent în istoria transporturilor aeriene, anunțând adoptarea unei carte a drepturilor clientului prin care JetBlue se angaja să cheltuiască 30 de milioane de dolari pentru a-i despăgubi pe pasagerii care rămăseseră blocați în cursul furtunii.

Nu toate poveștile se termină cu bine. Unii dintre membrii consiliului de administrație condus de Neeleman au considerat că acesta a mers prea departe cerându-și în mod public scuze pentru neajunsurile operaționale ale companiei și l-au făcut răspunzător pentru eșecurile operaționale. Drept urmare, consiliul i-a cerut să demisioneze din funcția de director general, numindu-l în locul lui pe Barger. În anul următor, Neeleman a plecat de la firmă și a înființat o nouă linie aeriană cu cost redus în Brazilia – denumită ironic Azul, „albastru" în portugheză („blue" în engleză – n. trad.).

Modul în care Neeleman a abordat criza de la JetBlue contrastează puternic cu maniera de abordare a lui Eckert de la Mattel. În vreme ce Eckert a negat faptul că firma lui ar fi răspunzătoare de problemele apărute, Neeleman a reușit să identifice cauza principală analizând personal problema. Apoi a luat măsuri cu scopul de a remedia pentru totdeauna situația. Asumându-și în mod public răspunderea pentru problemele apărute, Neeleman a recâștigat repede încrederea clienților săi.

Să-i atribuim lui David Neeleman meritul salvării companiei JetBlue și a reputației acesteia. Cu toate că și-a pierdut slujba, el și-a păstrat integritatea. Maniera de abordare a lui Neeleman presupune mult curaj – dar oare nu de asta are nevoie un lider pe timp de criză?

Lecția învățată

În zilele noastre, liderii sunt urmăriți cu atâta atenție, încât nu pot scăpa disimulând sau adoptând o atitudine intenționat înșelătoare. Există atâtea canale prin care informațiile ajung la cunoștința publicului, încât adevărul iese până la urmă la iveală. Viteza cu care sunt transmise informațiile este atât de mare, încât liderii trebuie să pună bazele unei comunicări transparente cu mult înainte de producerea crizei. Esențial este să ieși în față în primele ore ale crizei cu declarații clare, atât în interior, cât și în exterior, prin care să-ți asumi răspunderea, să recapeți încrederea și să-ți refaci credibilitatea față de toți cei ale căror interese le reprezinți.

Ieșirea cu bine dintr-o criză reprezintă numai jumătate din provocare. Șansa cea mai mare surâde liderilor care folosesc o criză pentru a schimba radical domeniile în care operează, propunându-și să termine învingători.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LECȚIA 7

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Treci la ofensivă, propune-ți să învingi acum

Până acum, am văzut cum se poate ieși cu bine dintr-o criză. Aceasta este numai o parte a provocării. Acum, că am învățat să jucăm defensiv, este momentul să trecem la ofensivă și să ne propunem să câștigăm, nu doar să trecem prin criză.

Criza trebuie privită ca un dar. Îți dă șansa extraordinară, cu care poți să nu te mai întâlnești niciodată, de a-ți schimba radical propria întreprindere și propriul domeniu de activitate și de a ieși învingător. Trebuie însă să fii îndrăzneț și să profiți de ea.

Mulți lideri cred că, dacă vor putea pur și simplu să depășească o criză, totul va reveni la normal. Așa că bagă capul la cutie și așteaptă să treacă furtuna. Între timp, concurenții lor remodelează piața în avantajul lor.

La ieșirea dintr-o criză, piețele nu mai arată la fel ca la începutul ei. Comunitatea financiară care așteaptă întoarcerea anilor de glorie 2006-2007 cu comisioane mari și un efect de levier financiar și mai

mare este posibil să aștepte mult și bine. Profituri mari se vor mai obține, dar mijloacele de realizare a acestora vor fi cu totul altele decât cele din trecut.

De ce să nu remodelezi piața chiar tu? În primul rând, trebuie să știi foarte bine cum vor arăta pieţele în viitor. Pentru aceasta, trebuie să înțelegi cum va influența criza nevoile clienților. În al doilea rând, ai nevoie de o strategie clară de remodelare a pieţelor care să-ți pună în valoare punctele forte și să scoată în evidență slăbiciunile concurenților.

Apoi trebuie să treci cu fermitate la punerea în practică a strategiilor, cu aceeași hotărâre cu care ai făcut-o pentru a supraviețui crizei. Dacă reușești să faci asta, este posibil să-i iei prin surprindere pe concurenți. În momentul în care-și vor da seama ce face organizația ta, ea își va fi consolidat poziția de lider pe piața post-criză.

Transformă piața – și compania proprie

Să aflăm povestea câtorva lideri vizionari care au folosit o criză în curs de apariție pentru a-și restructura firmele și pieţele: Indra Nooyi de la PepsiCo, Sam Palmisano de la IBM, Narayana Murthy de la Infosys și Steve Jobs de la Apple.

Indra Nooyi

În mai 2009, directorul general al PepsiCo, Indra Nooyi, a ținut un discurs plin de semnificații despre noua generație de directori generali și responsabilitatea lor față de societate. „Liderul dur, care scoate profit indiferent de costul emoțional sau social, ține de trecut", a spus ea. „Noua generație de directori generali trebuie să creeze valoare durabilă. O companie primește dreptul de a opera din partea societății și deci este datoare să se îngrijească de aceasta. Nu este suficient să obții rezultate pe termen scurt. Rezultatele respective trebuie asociate unui scop; altfel, și ele vor dispărea."

Pentru Nooyi, acestea n-au fost simple cuvinte, ci o caracterizare a stilului său de conducere aplicat la PepsiCo. Promovată director general în august 2006, Nooyi, de origine indiană, și-a dat imediat seama că PepsiCo întâmpină grave probleme sociale. Ea a anticipat creșterea preocupării pentru obezitate, diabet și disponibilitatea apei curate, asociată cu trecerea la o alimentație sănătoasă. În loc să se opună acestor tendințe, ea le-a transformat în viziunea pe baza căreia vrea să schimbe radical PepsiCo: „Rezultate cu un scop."

Nooyi știa că PepsiCo nu trebuie să se limiteze la băuturile îndulcite cu zahăr și la alimentele cu un conținut ridicat în calorii, care-i aduceau grosul profiturilor. După cum remarcau cei de la *U.S. News*

în motivarea alegerii lui Nooyi pentru titlul de cel mai bun lider al Americii din 2008, ea duce compania „de la alimentația rapidă la cea sănătoasă, de la sucurile pe bază de cafeină la cele pe bază de fructe, de la valoarea pentru acționar la întreprinderea durabilă". Nooyi și-a pus oamenii să creeze produse noi care să se adreseze consumatorilor de băuturi și snack-uri preocupați de o alimentație sănătoasă, dezvoltând gama de băuturi energizante de tipul Gatorade, precum și gama True North de snack-uri cu conținut caloric redus.

Ea nu s-a oprit aici. S-a angajat că, în SUA, PepsiCo va realiza jumătate din încasări din vânzarea de alimente sănătoase, va face campanie împotriva obezității și va aloca 16 milioane de dolari pentru furnizarea apei potabile în țările în curs de dezvoltare, precum și pentru conservarea a 5 miliarde de litri de apă în unitățile proprii. Nooyi a făcut în așa fel ca PepsiCo să profite de tendințe în loc să li se împotrivească și să fie o forță pozitivă în rezolvarea problemelor sociale majore. Ea i-a strâns pe membrii organizației sale globale în jurul acestor strategii și al valorilor pe care se bazează ele. De aceea ea reprezintă un model pentru directorul general din secolul XXI.

Sam Palmisano

Când Sam Palmisano a fost ales director general al IBM în 2003, acesta l-a înlocuit pe liderul reprezentativ care a fost Lou Gerstner. Palmisano, care a lucrat tot timpul numai la IBM, și-a dat seama că-i revine descurajatoarea sarcină a reconstrucției firmei. El n-a încercat nici să-l imite pe Gerstner, nici să schimbe cursul urmat de companie pentru a-și impune propriile obiective.

În loc să aștepte ca provocările globalizării să producă un impact asupra IBM, Palmisano a anticipat direcția în care se îndreaptă globalizarea și tehnologia. Bazându-se pe această viziune, el a reformulat strategia IBM în așa fel încât firma să devină un furnizor de sisteme complete care să satisfacă nevoile în schimbare ale clienților ei din toată lumea, punând accentul pe servicii, nu pe aparatură.

Palmisano a mai vrut ca angajații IBM să se concentreze asupra „conducerii bazate pe valori". În loc să consolideze de sus în jos valorile istorice ale IBM, el a creat un „impas al valorilor". Acest eveniment le-a dat angajaților IBM din toată lumea posibilitatea să intre pe Internet într-o perioadă de șaptezeci și două de ore și să participe la alegerea valorilor IBM.

Acest proces, desfășurat de jos în sus, a adus companiei trei noi valori de bază: devotamentul față de reușita fiecărui client, inovarea și încrederea. Drept urmare Palmisano a reușit să-i determine pe angajații

IBM să pună în practică aceste valori. Sau, cum ar fi spus marele maestru al marketingului din anii 1960 Marshall McLuhan, „mijlocul este mesajul". Palmisano a folosit ca mijloc chiar rețeaua IBM pentru a crea un mesaj acceptat de toată lumea.

De asemenea, el a restructurat organizația-mamut a IBM, formată din 344.000 de angajați, transformând-o dintr-o sumă de unități organizate pe criterii geografice și de produs într-o „întreprindere integrată global". Într-un articol bine scris, apărut în 2006 în revista *Foreign Affairs*, Palmisano a vorbit despre o organizare în care nevoile clienților săi internaționali sunt asemănate cu o structură tip rețea ce aduce mai mult cu Internetul decât cu ierarhia clasică folosită de IBM decenii la rând.

În 2006, Palmisano a profitat de șansa încheierii unui acord important privind crearea unui nou sistem de informare și comunicare destinat uneia dintre cele mai mari bănci ale lumii, Banca Industrială și Comercială a Chinei (BICC), pentru a face dovada noilor capacități globale ale IBM. Împreună cu Goldman Sachs, IBM a ajutat BICC să-și restructureze vasta rețea de cincizeci și cinci de mii de unități slab conectate între ele într-o rețea formată din optsprezece mii de centre, conectate între ele cu ajutorul noului sistem IBM. Președintele BICC mi-a spus mândru că aceasta este cea mai mare rețea de calculatoare instalată vreodată în China. „N-am fi putut face asta fără implicarea domnului Palmisano", a spus el.

În primii ani ai mandatului său de director general, Palmisano a fost criticat pentru că n-a reușit să mărească prețul acțiunilor IBM. El a recunoscut atunci că schimbările făcute de el în privința strategiei și a modului de lucru urmau să producă rezultate după circa cinci-șapte ani. De la începutul crizei economice mondiale, IBM a fost una dintre puținele companii producătoare de tehnologie care au reușit să-și mărească în mod constant profitul și valoarea pentru acționar. Capacitatea lui Palmisano de a anticipa criza globalizării a permis companiei sale să iasă din aceasta în poziția de mare învingător.

Narayana Murthy

La treizeci și cinci de ani, Narayana Murthy, împreună cu cinci colegi de la fosta lui companie, a fondat Infosys, cu sediul în Bangalore. Începând cu o investiție de sub o sută de dolari, Murthy a prevăzut că firma lui de programe informatice la comandă va deveni „cea mai respectată companie din India". Murthy a explicat cât i-a fost de greu să pornească afacerea în 1981. „A fost o criză din toate punctele de vedere", a spus el. „Am fost obligați să ne finanțăm expansiunea din profitul obținut, dar aceasta a insuflat disciplină. Greutățile și problemele financiare nu ne-au afectat entuziasmul."

Pentru că Murthy a refuzat să dea mită instalatorilor de telefoane, Infosys a așteptat un an până să-i fie instalată linia telefonică. „Ceea ce-ți sleiește puterile

nu este problema financiară, ci faptul că-ți este încălcat sistemul de valori", a spus Murthy. „Noi am crezut întotdeauna că cea mai moale pernă este o conștiință împăcată. Dacă nu te ocupi în mod serios de primii doi clienți, se vor duce la altcineva."

Fiecare companie se apropie de colaps cel puțin o dată în primii ei ani de existență, iar Infosys n-a făcut excepție de la aceasta. S-a confruntat cu o asemenea situație în 1989, când restricțiile privind acordarea vizelor de intrare în SUA au făcut imposibilă trimiterea unor programatori ai companiei la unități ale clienților americani. Pentru ca problemele Infosys să se înmulțească, statul indian a mai redus din restricțiile comerciale, permițând marilor corporații multinaționale precum IBM să pătrundă din nou pe piața națională.

Crezând că Infosys era terminată, unul dintre fondatorii companiei a plecat, ceilalți fiind profund afectați. Murthy era atât de hotărât, încât s-a oferit să cumpere partea oricărui fondator dispus să vândă. Asta a schimbat complet situația. Așa cum a spus unul dintre fondatori, „dacă vrei să rămâi, atunci sunt cu tine". Ulterior, Murthy a recunoscut că nu avea banii necesari pentru a cumpăra partea vreunuia.

Nevoia este mama virtuților. Criza l-a făcut pe Murthy să elaboreze o strategie nouă cu scopul de a intra în concurență directă cu marile corporații, realizând programe informatice de calitate cel puțin egală cu a acestora. Infosys a reușit să atragă mână de lucru ieftină și cu înaltă calificare, oferindu-i un

mediu de lucru antrenant și o recompensare bazată pe acțiuni la firmă. Strategia lui Murthy a avut un succes fenomenal. De la mai puțin de 100 de angajați, Infosys a ajuns la peste 100.000, având o capitalizare bursieră de 10 miliarde de dolari, totul datorită curajului dovedit de Narayana Murthy în fața crizei.

Steve Jobs

Fondatorul Apple, Steve Jobs, s-a bucurat de un succes asemănător după întoarcerea lui în funcția de director general în 1997. Jobs a înființat Apple în 1976, la vârsta de douăzeci și unu de ani, și a introdus pe piața calculatoarelor personale produse ca Macintosh, cunoscut pentru grafica în culori și interfața accesibilă utilizatorului. El a fost alungat de la conducere în 1985 în urma unei lupte pentru putere desfășurate cu directorul general John Sculley. S-a dovedit apoi că Apple a trebuit să se lupte din răsputeri în cei doisprezece ani de absență a lui Jobs. Între timp, Jobs a înființat NeXT Computer și a cumpărat studioul Pixar, unde a creat unsprezece filme de animație foarte apreciate.

Jobs s-a întors după ce Apple a cumpărat NeXT, iar Pixar a fost vândut lui Walt Disney. Dându-și seama că piața tehnicii de calcul destinate companiilor fusese acaparată de calculatoarele personale identice cu cele realizate de IBM, Jobs a revoluționat propria firmă și lumea muzicală prin crearea lui iPod și iTunes. Acum, el revoluționează piața telefoanelor mobile cu produsul iPhone.

În fiecare etapă a extraordinarei sale aventuri, Jobs și-a folosit geniul creator – mai întâi în domeniul tehnicii de calcul, apoi în producția cinematografică, iar de curând în muzică și telefonie – pentru a transforma domenii întregi de activitate și a deveni liderul lor valorificând capacitățile de inovare ale companiei Apple în sfera graficii color și a interfeței cu utilizatorul.

Fiecare dintre acești lideri a avut viziunea necesară pentru a-și da seama ce schimbări urmau să se petreacă pe piețele lor. Pornind de la aceste schimbări, ei au conceput strategii originale care au valorificat atuurile companiilor proprii, permițându-le să treacă în ofensivă. Astfel, ele au redus la minimum impactul crizei și au devenit lideri pe propriile piețe aflate în expansiune. Acest lucru le-a oferit un avantaj față de concurenți, care continuau să se ocupe de impactul negativ al crizei asupra pieței existente.

Investește în perioadele de declin economic

Companiile vizionare își finanțează activitățile pe termen lung, pregătindu-se pentru oscilații bruște ale situației economice, în așa fel încât să poată investi în perioadele de declin economic. Ele își dau seama că sunt șanse ca firmele concurente să-și retragă banii investiți când economia regresează, iar piețele intră

în declin. Cunoscând timpul total de realizare a investițiilor de capital, ele știu că trebuie să investească masiv în perioadele de declin pentru a fi pregătite în momentul în care economia va intra în ascensiune. Este nevoie de disponibilități substanțiale pentru a rezista declinului și a finanța volumul sporit de investiții.

Intel și Exxon sunt două companii care aplică în mod riguros această strategie, amândouă operând în domenii care presupun investiții mari pe unitatea de produs, cu timpi totali mari de realizare. În anii 1980, Intel și Motorola concurau umăr la umăr în industria microprocesoarelor. Când economia a regresat la sfârșitul anilor 1980, Intel a investit masiv în microprocesoarele Pentium și a creat alte unități capabile să producă plăcuțe semiconductoare cu costuri mai mici. Motorola a fost obligată să reducă substanțial cheltuielile de investiții din cauza fluxului de numerar limitat. Când cererea de microprocesoare a început să crească, Motorola a fost luată prin surprindere de noile produse ale Intel. În consecință, Intel a reușit să cucerească peste 80% din piața microprocesoarelor, în vreme ce Motorola a renunțat până la urmă la producția lor.

În 1999, Exxon a cumpărat Mobil Oil în momentul în care prețul a ajuns la un nivel minim, țițeiul costând numai 9 $ barilul. Exxon și-a păstrat disponibilitățile, emițând acțiuni pentru a realiza tranzacția în valoare de 80 de miliarde de dolari, cea mai mare tranzacție realizată până în acel moment. În urma fuziunii, Exxon

s-a transformat într-un uriaș generator de disponibilități, compania putând astfel să-și mărească cheltuielile de investiții și să răscumpere în același timp acțiunile emise în vederea efectuării tranzacției.

De asemenea, conducerea Exxon n-a ezitat în 2009, când prețul țițeiului a scăzut de la 147 $ barilul în iunie 2008 la aproape 40 $ în primăvara lui 2009. Echipa de conducere prevăzuse aceste oscilații și era pregătită pentru tot ceea ce putea fi mai rău, fiind însă gata să profite de investițiile solide făcute pe termen lung în momentul în care situația devenea favorabilă. Chiar și în condițiile în care profiturile au scăzut de la nivelul ridicat înregistrat în 2008, Exxon a anunțat în aprilie 2009 că intenționează să cheltuiască în anul respectiv 29 de miliarde de dolari pe investiții de capital, față de 15 miliarde de dolari în 2005. Între timp, mulți concurenți ai Exxon s-au retras din proiecte importante pentru a-și păstra disponibilitățile.

Succesul înregistrat timp de mai multe decenii de Intel și Exxon dovedește importanța liderilor care elaborează strategii și își organizează companiile pe termen lung și care nu se abat de la cursul planificat din cauza oscilațiilor economice și a evenimentelor din viitorul apropiat.

Șapte pași pentru cei hotărâți să învingă

Cum te poți folosi de criza economică mondială, sau de orice altă criză, pentru a-ți transforma piețele și propria companie? Prezint în continuare șapte pași pentru aceia dintre dumneavoastră care sunt hotărâți să iasă învingători din criză:

- *Pasul 1: Reconsideră-ți strategia sectorială.* Ca să-ți dai seama cum vor arăta piețele după trecerea crizei, trebuie să cunoști foarte bine nevoile în schimbare ale clienților.

7 pași pentru cei hotărâți să învingă

Pasul 1	Reconsideră-ți strategia sectorială.
Pasul 2	Elimină punctele slabe.
Pasul 3	Remodelează sectorul de activitate în așa fel încât să-ți pui în valoare atuurile.
Pasul 4	Fă investiții vitale în perioada de declin.
Pasul 5	Fă în așa fel încât persoanele cu funcții importante să fie hotărâte să iasă învingătoare.
Pasul 6	Creează-i companiei proprii imaginea de lider în domeniu.
Pasul 7	Elaborează planuri riguroase de execuție.

Un exemplu desprins din criza actuală îl constituie măsura în care consumatorii au renunțat la mărfurile scumpe, de lux și s-au orientat spre articole mai practice. Acesta este motivul pentru care magazine universale cu clientelă pretențioasă, cum ar fi Neiman Marcus și Saks, au obținut rezultate slabe. Chiar unor detailiști la modă, care practică prețuri reduse, precum Target, nu le-a mers bine. Aceasta nu înseamnă neapărat că consumatorii și-au pierdut interesul pentru mărfurile scumpe. Întrebarea este dacă, după criză, în loc să-și facă cumpărăturile de la aceleași magazine, consumatorii vor fi mai atrași de articolele șic, mai ieftine, și de mărfurile la modă care oferă un bun raport calitate-preț. Dacă lucrurile stau astfel, cum poate firma să profite de asemenea mutații?

- *Pasul 2: Elimină punctele slabe.* O criză îți dă posibilitatea să elimini slăbiciunile propriei organizații, mai ales dacă aceasta are un caracter prea birocratic sau se mișcă prea încet pentru a fi competitivă. Așa a procedat directorul general Anne Mulcahy atunci când a redus numărul posturilor cu douăzeci și opt de mii pentru a ajuta compania Xerox să redevină competitivă. Acum, ea reorientează Xerox, cunoscută multă vreme pentru copiatoarele pe care le fabrică, spre biroul complet digital, care nu folosește hârtie. Cum te poți folosi de criză pentru a elimina punctele slabe ale organizației proprii și a o pregăti pentru

viitor? O ocazie mai bună nu se va mai ivi niciodată.

- *Pasul 3: Remodelează sectorul de activitate în așa fel încât să-ți pui în valoare punctele forte.* La ieșirea din criză, o strategie îndrăzneață presupune influențarea întregului sector în care-ți desfășori activitatea în așa fel încât baza competitivității tale să fie punctele tale forte și, în același timp, dezvăluirea slăbiciunilor concurenților. Așa au procedat IBM, Apple și Medtronic. Ce strategii poți folosi pentru a dezvălui slăbiciunile concurenților? Cum poți influența piața astfel încât aceasta să pună preț pe atuurile tale? În ultimii ani, am învățat că sporirea dimensiunilor unei companii cu scopul de a oferi de toate pentru toți nu dă rezultatele scontate. Pentru a te impune pe o piață în ascensiune, ai nevoie de o strategie precis direcționată, fundamentată pe punctele forte distincte pe care le deții.
- *Pasul 4: Fă investiții vitale în perioada de declin.* Intel și Exxon oferă dovada faptului că investițiile vitale de care ai nevoie pentru a te impune pe o piață în ascensiune nu suferă amânare. Când se părea că, în industria farmaceutică, ritmul de creștere încetinește, directorul general de la Novartis, Dan Vasella, a luat niște măsuri neașteptate, dezvoltând producția de medicamente generice, vaccinuri

și medicamente eliberate fără rețetă prin efectuarea unor investiții masive în achiziții cu scopul de a oferi alternative la medicamentele patentate. Între timp, el a orientat producția Novartis mai mult spre medicamente specifice. Ce investiții trebuie să faci, atunci când declinul este maxim, pentru a ieși din această situație în postura de lider? Poți să-ți imaginezi inimaginabilul și să investești într-un nou demers strategic atunci când ești la pământ? Îți trebuie curaj ca să sfidezi modul convențional de gândire și să inițiezi o strategie nouă, îndrăzneață, atunci când firma o duce rău.

- *Pasul 5: Fă în așa fel încât persoanele cu funcții importante să fie hotărâte să iasă învingătoare.* În timpul unei crize există riscul ca întreaga organizație să se concentreze atât de mult asupra menținerii pe linia de plutire, încât nimeni să nu se mai gândească la ce trebuie făcut mai departe. De aceea trebuie să numești o echipă formată din câțiva oameni foarte competenți care să elaboreze o strategie post-criză. Poate că pare riscant să spui unor persoane importante să nu se mai ocupe de criză și să se gândească la viitor, dar trebuie să faci asta dacă vrei să învingi. Ce nouă strategie vei adopta pentru ca organizația ta să iasă din criză învingătoare?

- *Pasul 6: Creează-i companiei proprii imaginea de lider în domeniu.* În condițiile în care criticile publice la adresa comunității financiare se înmulțesc, iar aceasta se apără împotriva lor, liderii de mâine ai sectorului serviciilor financiare anticipează schimbările care trebuie să se producă pe pieţele de capital. Într-un important discurs cu privire la politica firmei, rostit în aprilie 2009, Lloyd Blankfein de la Goldman a evidențiat schimbările care trebuie să aibă loc în cadrul domeniului respectiv astfel încât asumarea riscurilor să redevină un demers credibil, să fie adoptate reglementări adecvate, contabilitatea să se axeze pe marcarea la piață și să se instituie practici de remunerare pe termen lung care să răsplătească progresele viabile. Cum poți reface imaginea propriei companii astfel încât aceasta să pară a fi viitorul lider care înțelege nevoile clienților în noile condiții?
- *Pasul 7: Elaborează planuri riguroase de execuție.* Acest ultim pas este adeseori trecut cu vederea de liderii vizionari care concep strategii noi, dar nu le susțin cu planuri amănunțite de execuție. Strategiile noi sunt bune în măsura în care sunt și executate. O bună execuție necesită nu doar atenție la planurile detaliate, ci și adaptarea la condițiile schimbătoare ale pieței, în așa fel încât tacticile să

corespundă nevoilor clienților. În ce măsură reușește organizația proprie să-și pună în aplicare planurile? Încredințezi această sarcină celor mai buni oameni pe care-i ai și le evaluezi munca într-un mod foarte riguros? Sunt planurile tale suficient de flexibile pentru a le putea adapta la condițiile schimbătoare ale pieței, fără a renunța la disciplină? Dacă răspunsul la toate aceste întrebări este unul afirmativ, atunci ești în măsură să ieși din criză ca un învingător între concurenții de pe piața ta.

Urmând acești șapte pași cu precizie și rigurozitate, organizația ta va putea să iasă din crizele cu care se va confrunta ca lider în domeniul ei de activitate. Trecând la ofensivă, poți să obții avantaj competitiv și să-ți creezi pe piață o poziție care să asigure creșterea vânzărilor și succesul în viitor.

Lecția învățată

Ultima lecție pe care trebuie s-o reții este să ții capul sus în timpul unei crize, nu la cutie, și să fii tot timpul hotărât să ieși învingător pe noua piață care se formează. Această perioadă îți oferă cea mai bună ocazie pe care o vei avea vreodată de a remodela piața în avantajul tău.

Liderii cei mai performanți ies dintr-o criză ca învingători pentru că sunt deopotrivă agresivi și curajoși atunci când folosesc provocările în avantajul lor. În plus, ei doresc cu tot dinadinsul ca, prin activitatea lor, să schimbe ceva pe lumea asta.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CONCLUZIE

BCU IASI / UNIVERSITY LIBRARY

Criza poate fi momentul tău definitoriu

Până să fii hotărât există întotdeauna ezitare,
Șansa de a te retrage, întotdeauna neputința...
În clipa în care ești ferm hotărât, intervine și providența.
Se-ntâmplă tot felul de lucruri care te ajută și care altfel nu s-ar fi întâmplat niciodată...
Lucrul pe care știi să-l faci sau visezi să-l faci începe-l.
Îndrăzneala are în ea geniu, putere și vrajă.

W. H. MURRAY

Criza cu care te confrunți sau care va apărea în mod invevitabil poate fi momentul definitoriu al vieții tale profesionale. Cugetările alpinistului scoțian Murray transmit liderilor de astăzi aflați în fața unui asemenea moment un mesaj extrem de convingător: aplicați cu hotărâre un plan îndrăzneț, iar universul se va mișca odată cu voi spre a vă ajuta să vă înfăptuiți visul.

În a sa carte intitulată *The Defining Moment* (*Momentul definitoriu*), Jonathan Alter descrie momentul definitoriu din viața președintelui Franklin D. Roosevelt. Începându-și mandatul în clipa în care Marea Criză Economică atinsese intensitatea maximă, Roosevelt a moștenit o economie care se prăbușea: 25% dintre americani nu aveau de lucru, băncile se închiseseră în treizeci și patru de state, iar investițiile firmelor scăzuseră cu 90%.

În prima sa zi de lucru, 5 martie 1933, Roosevelt și-a dat seama că responsabilitatea salvării țării apăsa chiar pe umerii săi. În discursul său de învestitură, rostit a doua zi, Roosevelt a adresat poporului american aceste cuvinte liniștitoare: „Singurul lucru de care trebuie să ne temem este chiar teama." A doua zi, numai liniștit nu era. Roosevelt a făcut față provocării de a scoate țara din criză, iar mai târziu a purtat forțele aliate participante la al Doilea Război Mondial spre victoria asupra Germaniei naziste și Japoniei.

Winston Churchill și activitatea desfășurată de acesta în timpul celui de-al Doilea Război Mondial reprezintă un alt exemplu tipic de lider aflat în fața unei crize care a devenit momentul definitoriu al carierei sale. Cugetând la cea mai întunecată perioadă din timpul Bătăliei pentru Anglia, Churchill a spus: „M-am simțit de parcă îmi împlineam propria soartă, ca și cum toată viața mea de până atunci nu fusese altceva decât o pregătire pentru acest ceas."

Mulți au scris că președintele Barack Obama a avut de-a face cu o situație asemănătoare pe 21 ianuarie 2009, când a depus jurământul la preluarea funcției. Se poate să fie așa, însă eu cred că momentul definitoriu al vieții profesionale a lui Obama a fost pe 18 martie 2008.

Zile în șir, Obama a fost aspru criticat de comentatori cu idei conservatoare și de adversara lui, Hillary Clinton, pentru asocierea sa cu pastorul radical, reverendul Jeremiah Wright. Seară de seară, posturile de televiziune prin cablu au transmis la nesfârșit materiale video cu predicile lui Wright, stârnind în toată țara temeri rasiale. Oricât de mult ar vrea americanii să îngroape diferendele rasiale din societatea noastră, aceste temeri și dezbinarea rasială rămân foarte aproape de suprafață, indiferent că vrem să recunoaștem asta sau nu.

Până atunci, Obama nu vorbise în campania sa despre originea lui rasială. Acum, și-a dat seama că nu mai putea evita acest lucru. Temerile rasiale amenințau să-i compromită campania pentru președinție tocmai când începuse să câștige teren față de senatoarea Clinton.

Obama n-a ezitat. El a hotărât să trateze direct problema rostind un important discurs la Philadelphia, în umbra Sălii Constituției. A înfruntat de-a dreptul temerile americanilor referindu-se la originea sa rasială mixtă. Apoi a dus discuția pe un plan superior,

propunând o temă unificatoare cu scopul de a crea o unitate mai puternică:

Nu putem rezolva problemele timpului nostru dacă nu le rezolvăm împreună – dacă nu desăvârșim unitatea noastră prin înțelegerea faptului că avem, poate, origini diferite, dar ne unesc aceleași speranțe... Toți vrem să mergem în aceeași direcție – spre un viitor mai bun pentru copiii și nepoții noștri.

Momentul meu definitoriu

Momentul meu definitoriu s-a produs în 1988, în Minnesota, într-o frumoasă zi de toamnă, când arțarii strălucesc îmbrăcați în roșu și portocaliu. Mergând cu mașina în jurul lacului de lângă casa noastră, am privit în oglinda retrovizoare și am văzut o persoană în agonie, aflată în mijlocul unei crize, abătându-se de la calea care duce spre Adevăratul său Nord.

M-am întrebat: *cum se poate una ca asta?* Soția mea, Penny, îmi era, de douăzeci de ani, o extraordinară tovarășă de viață, aveam doi fii minunați și o slujbă grozavă de vicepreședinte executiv al celei mai importante companii din Minneapolis.

Ceea ce am văzut în oglindă era o persoană care se străduia atât de mult să devină directorul general al unei mari companii ca Honeywell, încât renunța

foarte repede la Adevăratul ei Nord. Eram captivat de intrigile și aparențele de la Honeywell, care luau amploare la vremea respectivă, în loc să le ignor așa cum făcusem înainte. Purtam chiar butoni la mânșete spre a-mi impresiona șefii, lucru pe care nu-l mai făcusem niciodată până atunci.

În clipa aceea, mi-am dat seama că Honeywell nu era locul potrivit pentru mine și că nu eram mândru de ceea ce mi se întâmpla în acest mediu. Acesta a fost momentul meu definitoriu, când am hotărât să nu mă mai lupt pentru funcția de director general la Honeywell și să mă concentrez din nou pe stilul de conducere bazat pe valori.

Am mers acasă și i-am spus lui Penny ce aveam pe suflet. Mi-a zis cu înțelepciune: „Încerc să-ți spun asta de un an, dar n-ai fost pregătit să auzi așa ceva." Câtă dreptate a avut. Adeseori, persoana cea mai apropiată nouă este cea care ne privește din unghiuri inaccesibile nouă și ne vede așa cum suntem de fapt.

Cu doar trei luni înainte, refuzasem pentru a treia oară în zece ani să devin președintele companiei Medtronic, în primul rând, cred, din cauză că firma respectivă nu era pe măsura ideilor mele cu privire la ceea ce trebuia eu să fac. Când, șase luni mai târziu, am intrat pe ușa din față a sediului companiei în calitate de președinte al acesteia, m-am simțit de parcă mă întorceam acasă – într-o organizație în care nu mai lucrasem până atunci. M-am simțit acasă într-un loc în care m-am putut dezvolta în plan personal și am

putut contribui în felul meu la îndeplinirea misiunii noastre comune, aceea a „refacerii vieții și sănătății depline a oamenilor".

Tot ceea ce s-a întâmplat în viața mea profesională în ultimii douăzeci de ani a fost consecința acelei decizii, de la cei treisprezece ani petrecuți la Medtronic și până la ultimii șapte în care mi-am propus să-i ajut pe lideri să se formeze ei înșiși.

... Și al tău

Care este momentul tău definitoriu? Când va sosi acel moment, vei fi pregătit să-ți asculți chemarea, să faci un pas înainte și să devii lider?

Momentul tău definitoriu va sosi atunci când, în călătoria vieții tale, te vei lovi de o criză direct în mijlocul drumului. Această criză îți va arăta cine ești cu adevărat. Când te vei afla sub o presiune enormă, iar consecințele te vor afecta în cea mai mare măsură, vei fi oare pregătit să urmezi calea spre Adevăratul tău Nord?

Este criza cu care te confrunți chiar acum momentul tău definitoriu? Ajutându-i pe oameni să facă față acestor provocări, ce afli despre tine însuți? Ești fidel propriilor convingeri și valori? Sau te apleci sub presiunile care se fac ori ești abătut de la traiectorie de atracțiile momentului? Răspunzând la aceste întrebări, definești autenticitatea stilului tău de conducere.

Acest moment te definește de asemenea pe tine în ochii celorlalți. Oamenii țin minte cum reacționează liderii într-o situație de criză deoarece știu intuitiv că aceasta este adevărata probă pe care trebuie s-o dea persoana respectivă. De aceea oamenii îi sunt recunoscători primarului din New York, Rudy Giuliani, pentru felul în care a acționat după atacurile de la 11 septembrie. De asemenea, oamenii își amintesc doar că Richard Fuld a fost liderul companiei Lehman când aceasta a intrat în faliment, și nu că el a fost managerul de succes care, vreme de treizeci de ani, a contribuit la construcția organizației.

Într-o situație de criză, oamenii se uită la inima și la omenia liderilor, nu numai la cât sunt de inteligenți. În *A Sense of Urgency* (*Simțul urgenței*), John Kotter scrie următoarele: „Oamenii care văd într-o criză o șansă... își dau seama că problema cea mai mare există în inimă, acolo unde teama și furia pot ucide speranța. Ei își dau seama că inima are nevoie de speranță și tind să acționeze cu pasiune, cu convingere, cu optimism și cu o hotărâre de oțel... Se concentrează asupra inimii celorlalți mult mai mult decât asupra minții lor."

Lumea poate fi schimbată

În 1966, Robert F. Kennedy a spus următoarele: „Puțini vor avea măreția de a schimba istoria însăși. Însă fiecare dintre noi se poate strădui să schimbe cursul unei mici părți a evenimentelor, iar prin toate aceste fapte se va scrie istoria acestei generații."

Poate că nu ne este scris să schimbăm istoria așa cum au făcut-o Roosevelt și Churchill. Însă fiecare dintre noi are ocazia să schimbe lumea ajutându-i pe ceilalți să depășească situațiile de criză în așa fel încât să se schimbe cursul unei mici părți a evenimentelor. Dacă ne vom însuși bine lecțiile pe care le primim în munca noastră de lideri, istoria acestei generații va fi aproape cu certitudine una măreață.

Lumea are nevoie de talentul dumneavoastră de conducător. Ne lovim de șase probleme majore care sunt atât de presante, încât trebuie să le rezolvăm acum: pacea mondială, ocrotirea sănătății, energia și mediul natural, crearea locurilor de muncă, discrepanțele dintre venituri și educația. Aceste probleme sunt atât de complexe și de greu de rezolvat, încât nicio organizație nu va putea să le rezolve singură. De aceea trebuie ca fiecare dintre noi să-și folosească talentul de conducător pentru a contribui la schimbarea unei mici părți a problemelor respective. Antropologul Margaret Mead a spus odată: „Să nu te îndoiești niciodată de puterea unui grup mic de oameni de a schim-

ba lumea. De fapt, doar aceasta a reușit vreodată așa ceva."

Cum puteți contribui în calitate de lider al grupului dumneavoastră la rezolvarea acestor probleme și a altora pe care le observați în jurul dumneavoastră? Nu încercați să faceți acest lucru peste noapte. Dimpotrivă, propuneți-vă să-i ajutați pe oameni să schimbe cursul unei mici părți a acestor evenimente, iar providența va interveni în sprijinul dumneavoastră. Astfel veți deveni unul dintre cei care au scris viitorul luminos al acestei generații.

Este momentul să faceți un pas înainte și să-i scoateți pe oameni din criza actuală. Fiți un lider îndrăzneț, pentru că îndrăzneala are în ea geniu, putere și vrajă. Dacă nu vă abateți de la traiectoria care duce la Adevăratul dumneavoastră Nord, puteți schimba lumea într-un mod durabil.

Aceasta este realizarea supremă a liderului care stă în fruntea oamenilor într-o situație de criză.

BCU IASI

ANEXĂ

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

Lideri menționați în această carte

Numele	Titlul și organizația
Dave Barger	Președinte și director general, JetBlue
Warren Bennis	Profesor universitar, Universitatea Carolina de Sud
Ben Bernanke	Președinte, Rezerva Federală a SUA
Lloyd Blankfein	Președinte și director general, Goldman Sachs
John Bogle	Fondator, Vanguard
John Hope Bryant	Fondator, Operation HOPE
Warren Buffett	Președinte și director general, Berkshire Hathaway
Jim Burke	Fost președinte și director general, Johnson and Johnson
George W. Bush	Fost președinte al SUA
Richard Cheney	Fost vicepreședinte al SUA
Russell Chew	Director de operațiuni, JetBlue

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Winston Churchill	Fost prim-ministru al Marii Britanii
Hillary Clinton	Ministru de externe al SUA
Gerhard Cromme	Președinte al consiliului de supraveghere, Siemens
Max DePree	Fost director general, Herman Miller
Jamie Dimon	Președinte și director general, J. P. Morgan
Robert Eckert	Președinte și director general, Mattel Toys
Carly Fiorina	Fost președinte și director general, Hewlett-Packard
Richard Fuld	Fost președinte și director general, Lehman Brothers
Timothy Geithner	Ministru de finanțe al SUA
David Gergen	Director, Centrul pentru Conducere Publică, Harvard Kennedy School
Lou Gerstner	Fost președinte și director general, IBM
Ray Gilmartin	Fost președinte și director general, Merck
Rudy Giuliani	Fost primar, New York City
Hank Greenberg	Fost președinte și director general, AIG
Alan Greenspan	Fost președinte, Rezerva Federală a SUA

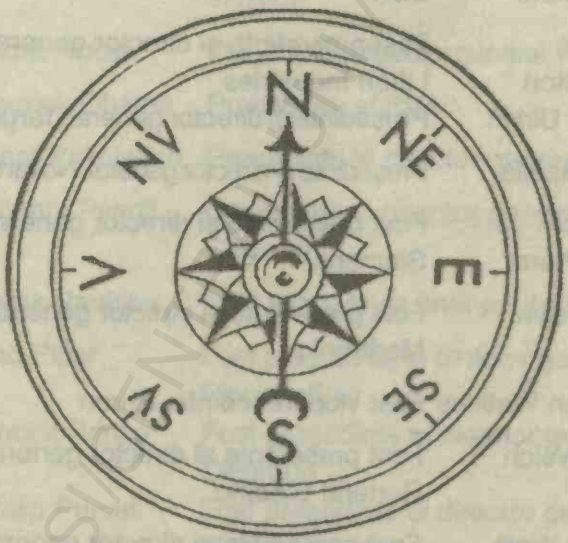
Andy Grove	Fost președinte și director general, Intel
Bill Hawkins	Președinte și director general, Medtronic
Jeff Immelt	Președinte și director general, General Electric
Steve Jobs	Președinte și director general, Apple Computer
Andrea Jung	Președinte și director general, Avon
Klaus Kleinfeld	Președinte și director general, Alcoa
Wendy Kopp	Fondator și președinte, Teach For America
Ken Lay	Fost președinte, Enron
John Lechleiter	Președinte și director general, Eli Lilly
Ed Liddy	Președinte și director general, AIG
Peter Loescher	Președinte și director general, Siemens
Terry Lundgren	Președinte și director general, Macy's
John Mack	Președinte și director general, Morgan Stanley
Philip McCrea	Director general, ClearPoint Learning

BCU IASI CENTRALA INSTITUT LIBRARY

Robert McNamara	Fost ministru al apărării, SUA
Gordon Moore	Fost președinte și director general, Intel
Alan Mulally	Președinte și director general, Ford Motor Company
Anne Mulcahy	Președinte și director general, Xerox
Narayana Murthy	Fondator și director de studii, Infosys
David Neeleman	Fost președinte și director general, JetBlue
Indra Nooyi	Președinte și director general, PepsiCo
Barack Obama	Președinte al SUA
Sam Palmisano	Președinte și director general, IBM
Vikram Pandit	Președinte și director general, Citigroup
Hank Paulson	Fost ministru de finanțe al SUA
Tad Piper	Fost președinte și director general, Piper Jaffray
Chuck Prince	Fost președinte și director general, Citigroup
Philip Purcell	Fost președinte și director general, Morgan Stanley
Franklin D. Roosevelt	Fost președinte al SUA
Robert Rubin	Fost ministru de finanțe al SUA

Alan Schwartz	Fost președinte și director general, Bear Stearns
John Sculley	Fost director general, Apple Computer
Kevin Sharer	Președinte și director general, Amgen
Gregg Steinhafel	Președinte și director general, Target
Martin Sullivan	Fost președinte și director general, AIG
Lawrence Summers	Consilier economic al președintelui SUA
Charles Thornton	Fost președinte și director general, Litton Industries
Robert Ulrich	Președinte și director general, Target
Dan Vasella	Președinte și director general, Novartis
Heinrich von Pierer	Fost președinte și director general, Siemens
Win Wallin	Fost președinte și director general, Medtronic
Sherron Watkins	Fost vicepreședinte, Enron
Jack Welch	Fost președinte și director general, General Electric
Sandy Weill	Fost președinte și director general, Citigroup
Oprah Winfrey	Fondator și președinte, Harpo
Jerry York	Fost director general, IBM

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE



BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Badaracco, J.L., Jr., *Questions of Character,* Boston: Harvard Business School Press, 2006, p. 100.

Bartlett, C., McLean, A., *GE's Jeff Immelt: The Voyage from MBA to CEO,* Boston: Harvard Business School Publishing, iunie 2006.

Blankfein, L., „Address to the Council of Institutional Investors", Washington, D.C., 7 apr. 2009.

Buffett, M., Clark, D., *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom: Quotations and Interpretations to Help Guide You to Billionaire Wealth and Enlightened Business Management,* New York: Scribner, 2006, p. 60.

Cohan, W., „A Tsunami of Excuses", *New York Times,* 11 mar. 2009.

Friedman, M., „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times,* 13 sept. 1970.

George, B., *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value,* San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

George, B., cu Sims, P., *True North,* San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

BCU LIBRARY

Goodman, E.C., Goodman, T., *The Forbes Book of Business Quotations: 14,266 Thoughts on the Business of Life,* New York: Black Dog & Leventhal Publishers, 1997, p. 11.

Guerrera, F., „Welch Denounces Corporate Obsessions", *Financial Times,* 13 mar. 2009.

Lipton, M., Lorsch, J.W., Mirvis, T.N., „Schumer's Shareholder Bill Misses the Mark", *Wall Street Journal,* 12 mai 2009.

Lecția 1

Burke, E., *Reflections on the Revolution in France,* Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2001.

DePree, M., *Leadership Is an Art,* New York: Dell Publishing, 1989, p. 11.

Dimon, J., „Crisis, Community, and Leadership", cuvântare rostită la Forumul Economic Mondial, Davos, Elveția, 29 ian. 2009.

George, B., *Kevin Sharer at Amgen: Sustaining the High-Growth Company (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, sept. 2008.

George, B., *Kevin Sharer at Amgen: Sustaining the High-Growth Company (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, sept. 2008.

George, W., *Philip McCrea: Once an Entrepreneur... (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, apr. 2009.

George, W., McLean, A., *Philip McCrea: Once an Entrepreneur... (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, aug. 2008.

Paine, L.S., Santoro M.A., *Forging the New Salomon,* Boston: Harvard Business School Publishing, ian. 2004.

Simons, R.L., Rosenberg, K., Kindred, N., *Merck: Managing Vioxx (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, apr. 2009.

Simons, R.L., Rosenberg, K., Kindred, N., *Merck: Managing Vioxx (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, apr. 2009.

Lecția 2

Alcoholics Anonymous, „The Twelve Steps of Alcoholics Anonymous", 2009, http://www.aa.org/

Bryant, J.H., *Love Leadership: The New Way to Lead in a Fear-Based World,* San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

George, B., *Kevin Sharer at Amgen: Sustaining the High-Growth Company (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, sept. 2008.

George, B., *Kevin Sharer at Amgen: Sustaining the High-Growth Company (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, sept. 2008.

George, B., McLean, A., *Anne Mulcahy: Leading Xerox Through the Perfect Storm,* Boston: Harvard Business School Publishing, 26 ian. 2005.

George, B., McLean, A., *Tad Piper and Piper Jaffray,* Boston: Harvard Business School Publishing, oct. 2005.

„Piper Manager's Losses May Total $700 Million", *Wall Street Journal,* 25 aug. 1994, pp. C1, C19.

Lecția 3

Bryant, A., „Knock-Knock: It's the C.E.O.", *New York Times,* 11 apr. 2009.

Hodges, D., *Quote This ! A Collection of Illustrated Quotes for Educators,* Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, 2008, p. 71.

Tedlow, R., Smith, W., *James Burke: A Career in American Business (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, oct. 2005.

Tedlow, R., Smith, W., *James Burke: A Career in American Business (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, oct. 2005.

Winfrey, O., „Academy of Achievement Oprah Winfrey Interview", Chicago, 21 feb. 1991.

Lecția 4

Bogle, J.C., „A Crisis of Ethic Proportions", *Wall Street Journal,* 20 apr. 2009.

George, B., Mayer, D., McLean, A., *Andrea Jung: Empowering Avon Women (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, iulie 2007.

George, B., Mayer, D., McLean, A., *Andrea Jung: Empowering Avon Women (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, ian. 2008.

Grove, A., *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company,* New York: Doubleday, 1996, pp. 88-89.

Kelly, K., „How Goldman Profited from Subprime Meltdown", *Wall Street Journal,* 17 sept. 2007.

Mulcahy, A., „Xerox CEO Interviewed by Bill George", prezentare susținută la Harvard Business School, Boston, apr. 2005.

Lecția 5

George, W., Mayer, D., McLean, A., *Wendy Kopp and Teach for America (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, apr. 2007.

George, W., Mayer, D., McLean, A., *Wendy Kopp and Teach for America (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, apr. 2007.

Seelye, K.Q., „A Different Emanuel for One Church", *New York Times,* 17 mar. 2009.

Vlasic, B., „Choosing Its Own Path, Ford Stayed Independent", *New York Times,* 8 apr. 2009.

Lecția 6

Bennis, W., Goleman, D., O'Toole, J., *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor,* San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Bennis, W., Spreitzer, G., Cummings, T. (ed.), *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders,* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Faler, B., Burke, H., *Mattel's Eckert Blames Contractors for Toy Recalls,* Bloomberg.com, 12 sept. 2007.

George, B., Breitfelder, M., *David Neeleman: Flight Path of a Servant Leader (A),* Boston: Harvard Business School Publishing, iulie 2008.

George, B., Breitfelder, M., *David Neeleman: Flight Path of a Servant Leader (B),* Boston: Harvard Business School Publishing, iulie 2008.

Lee, H., Tseng, M., Hoyt, D., *Unsafe for Children: Mattel's Toy Recalls and Supply Chain Management,* Stanford, Calif.: Stanford Graduate School of Business.

Weisman, S.R., Anderson, J., „Can Hank Paulson Defuse This Crisis?", *New York Times,* 27 iulie 2008.

Weick, K., „Leadership as the Legitimation of Doubt", în W. Bennis, G. Spreitzer, T. Cummings (ed.), *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders,* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Lecția 7

George, W., Singh, S., McLean, A., *Narayana Murthy and Compassionate Capitalism,* Boston: Harvard Business School, iunie 2006.

McLuhan, M., Fiore, Q., *The Medium Is the Message,* Berkeley, Calif.: Gingko Press, 1967.

Nooyi, I., „Leading to the Future", discurs rostit la Clubul Economic din Washington, D.C., 13 mai 2009.

Palmisano, S.J., „The Globally Integrated Enterprise", *Foreign Affairs,* 2006, 85(3), 127-136.

Useem, M., „America's Best Leaders: Indra Nooyi, PepsiCo CEO", *U.S. News,* 19 nov. 2008.

Concluzie

Alter, J., *The Defining Moment: FDR's Hundred Days and the Triumph of Hope,* New York: Simon & Schuster, 2006.

Churchill, W.S., *The Second World War, vol. 1: The Gathering Storm,* Boston: Houghton Mifflin, 1948.

Kotter, J.P., *A Sense of Urgency,* Boston: Harvard Business Press, 2008.

Cuvinte atribuite lui Margaret Mead în *Christian Science Monitor,* 1 iunie 1989.

Murray, W.H., *The Scottish Himalayan Expedition,* Londra: J.M. Dent and Sons, 1951, pp. 6-7.

Obama, B., „A More Perfect Union", discurs rostit la Philadelphia, 18 mar. 2008.

Torricelli, R.G., Carroll, A., Goodwin, D.K., *In Our Own Words: Extraordinary Speeches of the American Century,* New York: Simon and Schuster, 2000.

BCU IAȘI

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

Studiu suplimentar al celor 7 lecții de succes pe timp de criză

Pentru a studia cu mai multă atenție cele șapte lecții, vă recomand să intrați pe site-ul www.billgeorge.org, unde veți găsi idei și analize suplimentare pe marginea acestora.

Dacă vreți să discutați despre aceste idei cu colegii de serviciu sau cu prietenii dumneavoastră, puteți obține gratuit ghidul de studiu, intitulat „Leader's Guide to 7 Lessons for Leading in Crisis", intrând pe site-ul www.billgeorge.org.

Pentru a mă contacta în legătură cu organizarea unor conferințe sau cu purtarea unor discuții pe marginea celor șapte lecții, vă rog să trimiteți prin poșta electronică un mesaj adresat direct mie, la adresa bill@bpgeorge.com.

În legătură cu programele de formare a liderilor pe baza celor șapte lecții, vă rog să-l contactați pe Nick Craig pe site-ul Authentic Leadership Institute, www.authleadership.com.

BCU IAȘI LIBRARY

La editura Meteor Press au apărut în colecția *Business*:

Cum să ajungi în top pe Google – *David Viney*
Maeștrii afacerilor online – *John Middleton*
Regulile networkingului – *Rob Yeung*
Maniere și obiceiuri europene în business – *Mary Murray Bosrock*
Maeștrii marketingului – *Sultan Kermally*
Maeștrii managementului resurselor umane – *Sultan Kermally*
Marketingul în era digitală – *P. Kotler, D. C. Jain, S. Maesincee*
Cum să combateți recesiunea – *Nicholas Bate*
Concediază-ți șeful! – *Ștefan Murgeanu*
Puterea intuiției în business – *Andy Milligan, Shaun Smith*
Competiția pentru viitor – *Gary Hamel, C. K. Prahalad*
Inima schimbării – *John Kotter, Dan Cohen*
Ce fac liderii cu adevărat – *John Kotter*
Despre profesia de manager – *Peter Drucker*
Despre decizie și eficacitate – *Peter Drucker*
Despre concurență – *Michael Porter*
Manager, nu MBA – *Henry Mintzberg*
Marketing în sectorul public – *Philip Kotler, Nancy Lee*
Cum să fii un manager și mai bun – *Michael Armstrong*
Liderul inspirațional – *John Adair*
Nu boss, ci lider – *John Adair*
Frontierele managementului – *Rosabeth Moss Kanter*

BCU

Planul de zbor – *Brian Tracy*

Carieră și cașcaval – *Brian Tracy*

Cum să angajați și să păstrați cei mai buni oameni – *Brian Tracy*

Cum să ajungi supervedetă de vânzări – *Brian Tracy*

Legile universale ale succesului – *Brian Tracy*

Cum să lucrezi ca un manager la minut – *Kenneth Blanchard, R. Lorber*

Cum să formezi echipe de succes – *Ken Blanchard, P. Grazier, A. Randolph*

Negocieri în stilul lui Donald Trump – *George H. Ross*

Guru în business – *Des Dearlove, Stuart Crainer*

Cum se formează lideri ca Jack Welch – *Stephen H. Baum, Dave Conti*

Geniu în marketing – *Peter Fisk*

Cum să vinzi gheață eschimoșilor – *Jon Spoelstra*

As în vânzări. Tactici de negociere – *Philippe Korda*

Regula nr. 1. Cum să investiți la bursă – *Phil Town*

50 de idei puternice pentru a vă păstra clienții – *Paul R. Timm*

De ce să fii fraier, bolnav și falit și cum să ajungi deștept, sănătos și bogat! – *Randy Gage*

Manager de mare succes – *Nic Peeling*

Prezentări de mare succes – *Richard Hall*

Interviuri de mare succes – *Ros Jay*

Machiavelli în lumea afacerilor – *Peter Noll, Hans Bachmann*

Mari eșecuri ale unor branduri renumite – *Matt Haig*

Lecții de succes de la milionari – *Richard Parkes Cordock*

Napoleon și managementul de proiect – *Jerry Manas*

Arată-mi banii ! – *Jack J. Phillips, Patricia P. Phillips*

Consilierul managerului de proiect – *Lonnie Pacelli*

Managementul de proiect – pas cu pas – *Richard Newton*

Sun Tzu. Arta războiului pentru manageri – *Gerald Michaelson*

Sun Tzu pentru succes – *Gerald Michaelson, Steven Michaelson*

Mintea și inima negociatorului – *Leigh Thompson*

Revoluția hamsterilor – *M. Song, V. Halsey, Tim Burress*

Adevărul și numai adevărul despre managementul personalului – *Stephen P. Robbins*

Cele mai reușite 100 idei de afaceri din toate timpurile – *Ken Langdon*

Cele mai reușite 100 de idei pentru carieră – *Ken Langdon*

Teste pentru carieră, aptitudini și selecție – *Jim Barrett*

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2000/1088

20

www.meteorpress.ro

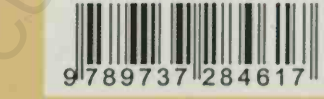
Bill George, cunoscut om de afaceri şi profesor american, precum şi un apreciat autor de lucrări despre conducerea afacerilor, oferă publicului o carte despre calităţile de care trebuie să dea dovadă un lider în vremuri de cumpănă. Este un ghid dedicat tuturor persoanelor care ocupă o funcţie de conducere şi se luptă cu problemele economice fără precedent din zilele noastre.

Autorul vorbeşte despre experienţa căpătată în focul luptelor de pe frontul afacerilor şi despre lecţiile învăţate de la o mulţime de lideri care au făcut faţă unor crize grave. Cartea abundă în referiri la celebrităţi din lumea afacerilor, cum ar fi Indra Nooyi de la PepsiCo, Steve Jobs de la Apple, Sam Palmisano de la IBM şi Anne Mulcahy de la Xerox, care, ca lideri, s-au lovit de situaţii dificile precum falimentul, schimbările produse de progresul tehnic şi de globalizare, retragerea produselor de pe piaţă, nerespectarea eticii profesionale şi preluările ostile, dar au ieşit din ele mai întăriţi.

Indiferent de provocările cu care se confruntă un lider – vânzarea bruscă a unui număr mare de acţiuni ale companiei de către acţionari, scăderea profiturilor, restructurările – , Bill George merge direct la subiect şi dă sfaturi lămurite. După ce vor pune în practică cele şapte lecţii, liderii de orice fel – novici sau experimentaţi – vor putea să-şi dezvolte forţa şi viziunea necesare abordării şi depăşirii cu succes a oricărei crize.

BILL GEORGE este profesor de practică managerială la Harvard Business School şi fost preşedinte şi director general al companiei Medtronic, cea mai mare companie producătoare de tehnică medicală din lume. A fost numit „Managerul anului" de Academia de Management, „Directorul anului" de Asociaţia Naţională a Directorilor de Corporaţii din SUA şi unul dintre cei „25 de lideri de top din ultimii 25 de ani" de *Public Broadcasting*.

ISBN 978-973-728-461-7



Distribuţie la:
telefon/fax. 021.222.33.12
e-mail: comenzi@meteorpress.ro

BCU IAŞI